

**¿Es el criminólogo competente para el diseño y la implementación de los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial? *Una aproximación a la realidad del compliance penal.***

**Autor: Benjamín Curto Piñana**

**Tutora: María José Rodríguez Puerta**

**Asignatura: Trabajo de fin de grado**

**Grado: Criminología**

**Curso: 2016-2017**

**Fecha de entrega: 26/05/2017**

**Resumen:** A través del análisis teórico del estado de la cuestión y del estudio cualitativo, esta investigación pretende demostrar la valía del criminólogo como diseñador e implementador de planes de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial o *compliance*. Para ello, se intentará conocer cuáles son las competencias requeridas para elaborar un *compliance* y cuáles son las competencias de las que dispone el criminólogo. También se intentará averiguar qué puede aportar la criminología a este ámbito.

**Palabras clave:** *compliance*, criminología, prevención de la delincuencia, delincuencia corporativa, responsabilidad penal de la persona jurídica.

**Abstract:** This research aims to demonstrate the value of the criminologist as a designer and implementer of compliance programs in the corporate field. In order to satisfy this objective, the research will try to know what is required when developing a compliance program and what do the competencies of the criminologist are. It will also try to find out what criminology can bring in the area of corporate crime. The nature of investigation's objectives require to do a theoretical analysis of the issue and a qualitative research.

**Keywords:** compliance, criminology, corporate crime, corporate criminal liability and crime prevention.

# ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN .....	5
2 MARCO TEÓRICO .....	7
2.1 Concepto de programa de cumplimiento normativo .....	7
2.2 Compliance y derecho penal .....	7
2.2.1 Atribución de responsabilidad penal a la persona jurídica (artículo 31 bis) .....	7
2.2.2 Requisitos penales para la validez de un programa de cumplimiento normativo .....	8
2.3 Proceso de elaboración del programa de cumplimiento normativo .....	10
2.4 Requisitos para la efectividad del <i>compliance</i> .....	14
2.4.1 Elementos generales para la efectividad del programa .....	14
2.4.2 Criterios específicos para la efectividad del programa .....	17
2.5 Teorías Criminológicas, criminalidad económica y compliance penal .....	19
3 OBJETIVOS Y PRESENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS .....	23
4 METODOLOGÍA .....	25
4.1 Herramientas de recopilación de información .....	25
4.2 Delimitación del campo de análisis .....	27
4.3 Modelo de análisis .....	29
4.4 Familias de códigos, códigos y redes de códigos .....	30
5 RESULTADOS .....	37
5.1 Un programa <i>compliance</i> no es diferente de los programas de prevención del delito que se diseñan en criminología.....	38
5.2 El criminólogo es competente a la hora de diseñar e implementar los <i>compliance</i> penal. ....	42
5.3 La criminología ofrece una justificación teórica a los programas de autorregulación. ....	45
5.4 El mercado actual, no reconoce los <i>compliance</i> como una materia criminológica. ....	47
6. CONCLUSIONES .....	49
7. LIMITACIONES .....	51
BIBLIOGRAFÍA .....	52
ANEXOS .....	55
ANEXO I, SOLICITUD PARA LA ENTREVISTA.....	55
ANEXO II, CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	57
ANEXO III, GUIÓN ENTREVISTA.....	61

ANEXO IV, TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS.....	75
ANEXO V, FAMILIAS DE CÓDIGOS DE ATLAS.TI.....	122
ANEXO VI, EXTRACTO DE CITAS DE ATLAS.TI.....	123
ANEXO VII, ARTÍCULO 31BIS 5.....	171

## 1. INTRODUCCIÓN.

El actual desarrollo de la vida social ha generado nuevos riesgos para bienes jurídicos que han desbordado, en parte, la capacidad de respuesta del Derecho Penal. El desarrollo de la actividad económica, traslucido principalmente en la actividad empresarial, se constituye en una fuente indiscutible de riesgo penal para distintos objetos de tutela. Es por ello que la adopción de una técnica expansiva del derecho, como es la atribución de responsabilidad penal a la persona jurídica, persigue cubrir parte de estos nuevos riesgos y recobrar la confianza de los ciudadanos en el sistema **(Rodríguez, 2015, p. 15)**.

En este sentido, **Hasnas (2005)** apunta que la atribución de responsabilidad a las corporaciones a lo largo de la historia ha permitido el avance en materia de responsabilidad de la empresa, reconociendo el interés público de que las empresas sean sancionadas por los actos de sus trabajadores (derivados del ejercicio de sus prestaciones para la empresa) o por la propia desorganización empresarial.

Este tema ha adquirido una enorme actualidad en España con la incorporación, el año 2010, de la responsabilidad penal de la persona jurídica. El debate en torno al tema se relaciona, en parte, con el hecho de no tener clara la repercusión que los programas *compliance* deberían tener en relación a la llamada culpabilidad de la organización **(Bacigalupo, 2011)**.

Lo cierto es que los *compliance*, nacen con la idea de salvaguardar a la empresa en el caso de que ésta pueda ser penalmente responsable de algún delito imputable a las personas jurídicas. La finalidad última de estos programas es prevenir la desorganización empresarial, algo que facilita la aparición de la delincuencia **(Nieto, 2013)**. Por este motivo, el *compliance penal* no deja de ser un instrumento

dirigido a una orientar la dirección empresarial hacia el respeto de la legalidad penal y la no comisión de delitos.

Algunos delitos imputables a la persona jurídica podrían ser: corrupción, lavado de dinero, financiación del terrorismo, delitos contra la libre competencia, delitos contables, defraudación tributaria, abuso de información privilegiada, delitos ambientales y revelación de secretos comerciales (Sieber, 2008, pp. 63-72).

A vista de que los *compliance* persiguen, a grandes rasgos, ser un instrumento de prevención de la delincuencia, se debe tener en cuenta que la criminología es una ciencia que estudia las causas y las consecuencias de la misma. Es lógico pensar que la explicación de la criminalidad resulta importante si lo que se pretende es evitarla y, concretamente, la criminología se encarga de describir y explicar los patrones de la delincuencia (Gottfredson, 2011, pp. 35 - 36).

Más allá de la explicación de la delincuencia, la criminología ofrece también claves para el diseño de programas de prevención, métodos eficaces para prevenir la delincuencia (empíricamente contrastados) y claves para intervenir de forma óptima con el delincuente.

Es por todo ello que esta investigación quiere comprobar si el criminólogo, como profesional, es competente a la hora de diseñar e implementar programas de cumplimiento penal. De este modo, el estudio persigue averiguar si la criminología puede tener un papel en la elaboración del *compliance* o si por el contrario, estos programas no pueden ser trabajados desde la criminología por algún motivo concreto.

## **2. MARCO TEÓRICO.**

### **2.1 Concepto de programa de cumplimiento normativo.**

Un programa de cumplimiento normativo o *compliance* podría definirse como un conjunto de medidas que establece la empresa con la finalidad de prevenir la delincuencia en su seno. Estos programas se ubican dentro de lo que **Rotsch (2012)** identifica como **gobierno corporativo** o marco regulatorio de la empresa y que tiene como función guiar el gobierno, la dirección y la supervisión de la corporación.

La novedosa incorporación de la figura del *compliance* ha provocado dificultades a la hora de delimitar cuáles deben ser sus funciones y qué es lo que éste debe perseguir. **Alonso (2012)** señala que el programa de cumplimiento normativo debe asumir la función de establecer, aplicar y mantener medias adecuadas para la detección de riesgos delictivos en la empresa.

### **2.2 Compliance y derecho penal.**

#### **2.2.1 Atribución de responsabilidad a la persona jurídica (artículo 31bis)**

Habiendo definido ya qué es el programa de cumplimiento normativo, se analizará cómo se articula dicho concepto en el derecho penal español. El artículo del Código Penal que reconoce el *compliance* como causa que exime de la responsabilidad penal a la empresa, al margen de las distintas formas de atribución, es el 31bis, en el que se hace responsable penal a la empresa cuando se comete un delito en su nombre y beneficio.

Es importante señalar, tal y como apunta **Fourey (2016)**, que se distinguen **dos formas de atribución de responsabilidad a la persona jurídica** en el 31bis: la **heteroresponsabilidad** o traslación del hecho base cometido por uno de los empleados, representantes o agentes de la empresa y la **autoresponsabilidad** en donde la empresa respondería de un hecho propio consistente en una defectuosa organización y control de los riesgos.

En particular, **Gómez (2016)** señala que, en el modelo de **heteroresponsabilidad**, la persona jurídica podrá ser penalmente responsable de los delitos cometidos por parte de los **representantes legales o administradores** de la empresa y de los delitos cometidos por parte de los **subordinados** a dichos representantes legales.

Por contra, en el modelo de **autoresponsabilidad**, la responsabilidad de la persona jurídica, según **Nieto (2013)**, no parte del delito cometido por la persona física sino de la falta de organización y buen gobierno de la empresa, es decir, de no haber adoptado ésta, medidas que eviten la comisión de ilícitos penales en su seno.

Por su parte, el **órgano administrador** debe ser el encargado de adoptar y ejecutar con eficacia modelos de organización y gestión que incluyan medidas de control y de vigilancia idóneas para prevenir delitos de la misma naturaleza que el cometido si la empresa quiere quedar exenta de la responsabilidad penal o, en su caso, disponer de un atenuante. Cuando se habla de órgano de administración, aunque el código penal no haga referencia explícita a esta figura, se está hablando de administradores de hecho o de derecho (**Gómez, 2016**).



### 2.2.2 Requisitos penales para la validez del programa de cumplimiento normativo

El artículo 31bis 5<sup>1</sup>, en sus disposiciones, establece qué elementos debe tener un *compliance* para ser válido y efectivo, a los efectos de eximir o atenuar la pena de la persona jurídica.

De este modo, para que un *compliance* sea penalmente eficaz es necesario que primero, se analicen y **detecten los contextos en los que se pueda producir un delito** y, a continuación, se establezcan protocolos que permitan visibilizar con nitidez la **voluntad de la empresa de no inmiscuirse en contextos delictivos**.

Es necesario también para la validez penal del *compliance*, que se disponga de **modelos de gestión de recursos financieros adecuados** y que se establezca la **obligatoriedad de denunciar** para los empleados de la corporación cuando éstos, detecten cualquier irregularidad.

A vista de **Gonzalez (2015)** este código de conducta específico, interno y formalizado de cumplimiento de medidas exige una cadena jerárquica de responsabilidades para cualquier miembro de la empresa. La obligatoriedad de denuncia, se dirige a cualquier miembro de la empresa que sospeche de un comportamiento inadecuado de otro miembro, incluyendo el incumplimiento del *compliance*.

---

<sup>1</sup> ( art. 31bis 5, Ley Orgánica 10/1995 del Código Penal, de 23 de noviembre) Disponible en ANEXO VII

## 2.3 Proceso de elaboración del programa de cumplimiento normativo.

Según **Artaza (2013)** no se puede definir de forma precisa cuál debe ser el contenido de un *compliance*, en parte, por la realidad cambiante de la actividad empresarial. El no disponer de una definición de programa exacta, supone una ventaja para la empresa que puede acabar adaptando el contenido del mismo a su realidad y a sus propias características.

No obstante, existen algunas exigencias mínimas, es decir, aspectos a los cuales se debe atender a la hora de diseñar un *compliance*. Más allá de estos requisitos mínimos; se deberán tener en cuenta características estructurales de la empresa, actividades que ésta ejecuta y legislación en la que se desenvuelve.

Para **Artaza (2013)** la estructura de un programa de cumplimiento normativo debería ser la siguiente:

En primer lugar, el *compliance* debería incluir una introducción en la que queden reflejados los principios generales que contienen las normas que regulan la responsabilidad de la empresa y los criterios que eximen o atenúan dicha responsabilidad.

Así, esta parte introductoria no deja de ser una exposición de motivos que realiza la propia empresa con la finalidad de explicar a los destinatarios del *compliance* el porqué de la implementación de una regulación interna en la empresa que, en cierto modo, va a guiar la actividad de todos sus empleados y de la propia persona jurídica.

En segundo lugar y para el autor, el programa *compliance* debería incluir una parte general en la que se describa la estructura del propio programa, los

principios de control interno empresarial y la mención a los organismos de vigilancia encargados de llevar a cabo dicho control. Además, en esta parte general se incluirán las reglas relativas a la modificación y a la actualización del programa, el sistema sancionador mediante el cual se penalizarán las conductas que el programa quiera prevenir y un plan de difusión del programa de cumplimiento.

Por último, el *compliance* incluirá una parte especial en la que se definirán las actividades de riesgo de la empresa, se establecerá un código de conducta, se describirán los procedimientos y protocolos del programa y se detallarán las reglas específicas para la prevención de delitos que se consideran propios a la actividad o sector empresarial.

Así, en esta parte especial, se hará una descripción de la conducta a prevenir, una definición de los principios generales de comportamiento, una especificación de las actividades de riesgo y se diseñará un sistema de delegación de poder.

Frente a esta estructura, **Gonzalez (2015)** propone un modelo de elaboración más específico e indica los siguientes requisitos:

El primero es el de **identificar las actividades empresariales en cuyo ámbito puedan aparecer delitos** que deban ser prevenidos: para averiguar qué actividades suponen un riesgo para la empresa se tomarán en cuenta **indicadores de riesgo interno**. Estos indicadores no son más que la comprobación (a través de un historial de la propia empresa) de si ya se ha adoptado algún tipo de medida o de programa que evalúe el riesgo delictivo de cierta actividad.

También, a fin de prevenir la aparición de delitos en cierto ámbito, se pueden utilizar **indicadores de riesgo externo** que no sería más que la comprobación de si otras compañías del mismo sector han tenido problemas en el desempeño de su

actividad. Además, es importante observar qué líneas se han seguido a la hora de considerar un *compliance* como circunstancia eximente de la responsabilidad penal en procesos judiciales previos.

No está de más comprobar también el entorno en el que se desempeña la actividad empresarial y qué peligros existen en éste. De igual importancia es averiguar cuál es la valía de los empleados que desempeñan una actividad concreta, cómo trabajan y qué riesgo de cometer delitos se observa en ellos.

De este modo, lo que el autor propone es elaborar un **mapa con los riesgos delictivos de la empresa**; algo a lo que **Fourey (2016)** hace referencia cuando explica que éste, es el encargado de definir a qué riesgos está sometida la corporación. Además, el programa debe construirse teniendo en cuenta dichos riesgos.

El segundo requisito para elaborar un *compliance* al que hace mención **Gonzalez (2015)** es el del **establecimiento de protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la empresa, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas.**

Ello supone protocolarizar cómo el cuerpo de administración tomará las decisiones en la empresa. De este modo, se dispondrá de una guía sobre la configuración de los procesos de decisión en la empresa, dejando al margen interpretaciones subjetivas sobre la idoneidad de ciertas conductas susceptibles de ser delictivas.

En este punto, el autor coincide con otros como **de Maglie (2002)** cuando afirma que si el proceso de toma de decisión de la empresa se controla, se puede crear una cultura que haga que sus miembros, empezando por los administradores, se aparten de decisiones individuales y persigan el interés de la compañía en evitar el delito.

El tercer requisito a la hora de crear un programa de cumplimiento es el de diseñar, paralelamente a éste, **modelos de gestión de recursos financieros adecuados** para prevenir la comisión de delitos en el ámbito económico de la empresa.

En este sentido, a través de la presencia de un órgano autónomo encargado de auditar y de ejercer funciones de vigilancia en el ámbito económico, puede conseguirse una óptima redacción de partidas presupuestarias que contemple, en parte, la destinación de recursos a prevenir la aparición de delitos.

Como cuarto requisito de un *compliance* óptimo se observa la **obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos** al órgano encargado de vigilar el cumplimiento del modelo de prevención. Para ello, es necesario dotar a la empresa de canales de comunicación que permitan el flujo de información entre empleados y de un organismo de vigilancia. Ello, contribuye al flujo de información sobre los incumplimientos del programa.

Otro de los requisitos que **Gonzalez (2015)**, coincidiendo con **Artaza (2013)**, considera como fundamental para un buen programa de cumplimiento es el **establecimiento sanciones** para el incumplimiento de las medidas que se recogen en el programa.

Se trata del establecimiento, por escrito, de normas internas que regulen las obligaciones de los empleados y las consecuencias de su incumplimiento. Es lo que se conoce como Códigos de buena conducta.

*“Entre los incumplimientos más graves debe hacerse referencia a la comisión de hechos delictivos, a los comportamientos que incrementan el riesgo de comisión delictiva y aquéllos tendentes a impedir o dificultar el descubrimiento de los dos anteriores” (Gonzalez, 2015, p. 198).*

Por último, y a modo de sexto requisito, encontramos que se deberá realizar una **verificación periódica del modelo** para contrastar que no se producen infracciones relevantes de sus disposiciones y que se tienen en cuenta los posibles cambios en la empresa.

Dicho de otra manera, este requisito persigue mantener vigente y vivo el programa de cumplimiento para que éste pueda adaptarse a la realidad cambiante del mundo empresarial.

A vista de lo anterior, se entiende que no existe una posición unánime a la hora de identificar qué debe contener un *compliance*: mientras **Artaza (2013)** apuesta por una estructura parecida al Código Penal, introduciendo principios generales y una parte especial, **Gonzalez (2015)** apuesta por una estructura más parecida a la de los programas de prevención e intervención propios de ciencias como la criminología.

## **2.4 Requisitos para la efectividad del *compliance penal*:**

### **2.4.1 Elementos generales para la efectividad del programa**

La efectividad de un programa de cumplimiento normativo se supedita, en parte, a lo que ya se ha mostrado efectivo para prevenir la delincuencia en otras empresas. Autores como **Garegnani (2008)** o **Gonzalez (2015)** coinciden cuando afirman que un programa *compliance* efectivo debe incluir, como elementos fundamentales, mecanismos de prevención y de detección de la delincuencia.

Respecto a la prevención, es importante que el programa esté diseñado con la finalidad de evitar que la empresa se vea obligada a responder por algún ilícito cometido en su seno. Así la actividad preventiva se centrará fundamentalmente en

tener claro qué ámbitos suponen un riesgo para la empresa e incidir en los mismos **(Gonzalez, 2015)**.

Una de las formas más eficaces de incidir (en clave preventiva) en las actividades riesgosas para la empresa es la de establecer sanciones para cada una de las conductas que comprometan a la empresa. Así, la prevención que se ejecutará será general y negativa, castigando conductas que puedan suponer un problema legal para la empresa. Además, es importante establecer canales de comunicación adecuados con la finalidad de facilitar la denuncia interna de las conductas catalogadas como de riesgo **(Garegnani, 2008)**.

Según **Fourey (2016)**, el canal de denuncias no sólo debería encaminarse a la presentación de denuncias internas del incumplimiento del modelo sino que también debería servir para que los miembros de la empresa pudiesen plantear dudas sobre la legitimidad de alguna actividad. Dichas dudas podrían resolverse en consonancia con los parámetros establecidos por el programa de cumplimiento.

En referencia a la detección del delito, el programa debe ser capaz de establecer parámetros para identificar conductas que puedan ser constitutivas de delito. De esta forma, si el organismo que implementa el *compliance* detecta conductas que suponen un riesgo antes de que se produzcan (en parte gracias a los parámetros establecidos por el programa) éstas podrán remediarse y no será necesario recurrir al sistema judicial. **(Gonzalez, 2015)**.

Claro está que estos parámetros para identificar de forma temprana las conductas de riesgo deben ser impuestos por la empresa. Por ello, es fundamental que la organización elabore **mapas de riesgo** y establezca cuáles van a ser las señales que podrán en alerta al organismo controlador. **(Gonzalez, 2015), (Garegnani, 2008)**.

No obstante, no hay que entender el sistema de control al que se refiere **Garegnani (2008)** como únicamente un conjunto de trabajadores de la empresa que se dedican a observar si se cumplen algunos de los parámetros indicativos de delincuencia. La visión de la autora es mucho más amplia y, aunque se aconseja la presencia de un encargado de controlar si se cumplen los citados parámetros, el sistema de control puede llevarse a cabo a través del fomento de un clima de control mediante el cual se estimule una actuación conforme a la ética y la integridad empresarial.

En suma, se entiende que el sistema de control no sólo se podrá llevar a cabo por un organismo controlador sino que también se configurará a través de los propios trabajadores de la empresa, que deberán ser formados en valores de ética empresarial y de integridad.

*“Resultará proporcionado exigir a las empresas la tenencia de una estructura ética que reduzca razonablemente las posibilidades de que uno de sus empleados, directivos, administradores o agentes lleguen a cometer un delito en su seno y en su beneficio”.* (**Fourey, 2016 p. 69**).

Por consiguiente, **Garegnani (2008)** relaciona la efectividad del sistema de control con el hecho de que la persona jurídica disponga de una cultura empresarial que anime a los miembros de la organización a no quebrantar la ley y a comportarse conforme a lo que establezca la ética del negocio.

Por último, **Gonzalez (2015)** añade un elemento de efectividad que se sumaría al de prevención y detección: la paliación. Por paliación se refiere a la capacidad del *compliance* de atenuar o eximir la pena en el momento en el que el delito ya se ha cometido. Según el autor, para que un programa de cumplimiento sea paliativo debe haberse diseñado teniendo en cuenta los requisitos que solicita



la legislación de tal forma que el programa pueda servir de instrumento eximente o de atenuación.

#### **2.4.2 Criterios específicos para la efectividad del programa**

Habiendo visto ya cuáles son los elementos que, a grandes rasgos, debe contener un programa de cumplimiento normativo eficaz, resulta interesante ver cuáles son los criterios que según **Gonzalez (2015)** indican que el programa es realmente efectivo:

En primer lugar el **grado de apoyo y fomento por parte de la empresa de una cultura de cumplimiento**. Es responsabilidad de la empresa dar a conocer a sus empleados la existencia del *compliance*, difundir su contenido y, sobretodo, fomentar el respeto al código de conducta. Así pues, el primero de los criterios será el de difundir la existencia del *compliance* y su contenido.

En segundo lugar, es necesario que se adquiriera un **buen grado de compromiso con el programa de cumplimiento** por parte de todos los trabajadores de la compañía, desde la cúpula, pasando por los ejes ejecutivos y llegando a todos los empleados, incluyendo los responsables del departamento comercial. Por ello es fundamental que todos los miembros de la compañía reciban formación continua y adecuada en esta materia.

Más allá de la difusión de la existencia del programa, primer criterio del que hablaba **Gonzalez (2015)**, se debe procurar que los empleados conozcan el contenido del programa. En consecuencia, debe incluirse una formación adecuada en la materia para los empleados ya que, de esta forma, se acaba con incertidumbres que surgen alrededor de si la persona que comete un delito, es realmente consciente de que lo está haciendo.

Comprometer a los empleados con el *compliance* supone haberles enseñado qué contiene el programa y además, un acuerdo de que éste se va a cumplir. En definitiva, tal y como apuntaba **Garegnani (2008)** se trata de crear una cultura de cumplimiento, de integridad de los trabajadores y de respeto a la ética de la empresa.

En tercer lugar, el autor nos habla del criterio de **proactividad en la implementación del programa de cumplimiento**. Para ello, se debe examinar si el programa incluye programas de entretenimiento, foros de opinión, mecanismos de información internos, monitorización y auditoría de las actividades de riesgo, procedimientos de evaluación del cumplimiento del programa, etc.

En suma, el tercer criterio se refiere a que la corporación debe asegurarse de que el *compliance* no queda relegado a un último plano una vez se ha dado conocimiento a los empleados de su existencia. El programa, debe “cobrar vida” dentro de la empresa, mantenerse vigente y activo. Si el *compliance* es capaz de ser una herramienta presente entre los empleados que estén barajando la posibilidad de cometer un delito, estará cumpliendo con su función.

De modo que es necesario que el implementador del programa realice actividades de evaluación del mismo, actualice sus preceptos si es necesario y se encargue de que todos los empleados tengan presente la existencia del programa.

Por último, como cuarto criterio de efectividad, **Gonzalez (2015)** apunta al **grado de eficacia de los procedimientos internos que se adoptan para evitar la reincidencia** de aquellas personas que han cometido un delito dentro de la empresa.

Así, el autor muestra un criterio que es fundamental para evaluar la efectividad de un programa de cumplimiento normativo. Saber qué procedimientos internos adopta la empresa cuando aparece la delincuencia deviene fundamental, tanto para saber cuál es su idiosincrasia en torno a la delincuencia como también para averiguar qué importancia le da a la aparición de conductas delictivas en su seno.

Sin embargo, **Gonzalez (2015)** afirma que no puede haber un único programa de cumplimiento modelo al que deban ajustarse todas las corporaciones. Tal y como se avanzaba en líneas anteriores, el programa se deberá diseñar en base a los riesgos identificados por lo que la efectividad de un *compliance* ha de valorarse atendiendo tanto al tamaño de la empresa, como al sector y mercado en el que ésta opera y a los riesgos empresariales que afronta.

## **2.5 Teorías criminológicas, criminalidad económica y *compliance penal*.**

La primera de las teorías que apoya el uso de los programas de cumplimiento normativo en la empresa es **la teoría de la asociación diferencial** de Sutherland para quien la delincuencia es producto de un proceso de aprendizaje y de interacción en una sociedad plural y compleja. (**Morón , 2014**)

En **Cid y Larrauri (2001)** se explican los planteamientos de la teoría que nos muestran que el comportamiento delictivo es aprendido, se aprende por interacción con otras personas, se desarrolla en grupos íntimos y cuando éste se aprende, incluye técnicas de comisión, motivación y justificación del delito. Además, se afirma que una persona se vuelve delincuente porque en su medio existen ideas favorables a delinquir.

Las grandes empresas disponen de una organización que resulta eficaz para cometer delitos. A través de la asociación diferencial, estas empresas influyen en la definición de qué puede ser considerado delito y entre los propios miembros de la empresa, racionalizan la delincuencia. Las empresas de este tipo, pueden enseñar también cuáles son las mejores técnicas para delinquir (**Cullen et. al., 2008, p. 34**).

De este modo, la teoría de Sutherland da una explicación de la delincuencia como algo que sucede en círculos sociales concretos, en este caso en las empresas, y que se va aprendiendo a medida que se incorporan nuevas personas.

En este sentido resulta interesante la valoración que realiza **Morón (2014)** cuando indica que los recién llegados a una empresa son socializados con valores proclives a la aceptación del delito. Se aprende el cómo cometer ciertas infracciones y el cómo racionalizarlas para que sean vistas como aceptables, normales, y sobre todo, como prácticas empresariales necesarias.

Teniendo en cuenta esta teoría, habría que combatir la delincuencia y el surgimiento de la misma dentro de los círculos en los que ésta aparece. Si pensamos en la delincuencia que surge en el ámbito de empresas privadas, una buena forma de luchar contra ella es a través del plan integral de prevención y actuación que nos ofrece el *compliance*.

**Rorie (2015)** ofrece en su estudio una alternativa para combatir la mala socialización a la que **Cullen et. al. (2008)** y **Morón (2014)** se refieren. Concretamente, comenta que se ha demostrado efectivo para prevenir el incumplimiento normativo el hecho de que la empresa fomente los valores de buena ciudadanía cuando ésta toma decisiones corporativas. Se trata pues, de una forma de vincular a la empresa con la comunidad.

También es importante según comenta **Rorie (2015)** el que la empresa informe a sus empleados de que los canales de denuncia van a ser tomados en serio y como algo muy importante para la corporación.

Otra de las teorías que pueden justificar y explicar el uso de un programa de cumplimiento normativo sería la **teoría de la anomia** de Merton. Para el autor, la misma sociedad en la que vivimos intensifica el deseo de éxito material y de logros individuales. Estos logros se promueven como objetivos valiosos que cualquiera debe perseguir. (**Morón, 2014, p. 45**)

El énfasis en este éxito material del que hablaba Merton genera que los individuos busquen lograrlo de cualquier forma y, en algunos casos, éstos acabarán recurriendo a medios delictivos para hacerlo.

**Braithwaite (1989)**, en cambio, parte de la premisa de que la explicación de la delincuencia viene dada por una subcultura del delito que combate de forma ilegítima el bloqueo de los medios y oportunidades legítimas. Además, el mismo autor explica que las oportunidades ilegítimas suelen ser más inmediatas y beneficiosas que las legítimas. Así, la delincuencia corporativa puede surgir a raíz de un bloqueo de medios legítimos y la consecuente opción por los medios ilegítimos.

El autor en su escrito afirma que: *“Es más probable que el crimen de cuello blanco aparezca cuando una empresa bloquea en mayor medida las oportunidades para alcanzar las metas que se propone”*. (**Braithwaite, 1989, p. 338**).

En este caso, la forma en la que se estructuran algunas empresas y las metas que éstas se proponen pueden generar una presión sobre aquellos trabajadores que no puedan lograr los objetivos de la empresa. Por ello, es de vital importancia que el

cumplimiento del *compliance* se contemple como uno de los objetivos que la empresa debe alcanzar.

Resulta interesante fomentar el cumplimiento de los principios de la empresa (entre los cuales está el de no delinquir) y divulgar la existencia del *compliance* y la necesidad de que éste se respete. Si se entienden las ventajas de cumplir con la ley, se logra rebajar la presión de la que hablaba Braithwaite y se consigue que los empleados y dirigentes entiendan el cumplimiento como una de las metas de la empresa.

Por otra parte se observa que: *“Es más probable que el crimen de cuello blanco aparezca cuando las oportunidades ilegítimas para alcanzar las metas que propone la empresa están al alcance de sus trabajadores o actores”*. (Braithwaite, 1989, p. 338).

En este caso la presencia de un programa de cumplimiento es fundamental en tanto en cuanto éste detecta ámbitos de riesgo en los que pueden cometerse acciones ilícitas y, en consecuencia, evita la delincuencia a través de la prevención y la intervención.

Otra de las teorías que aconseja el empleo del *compliance* es la de la **elección racional**. Tal y como señalan Cid y Larrauri (2001), esta teoría afirma que el delito es una opción racional que asumen los delincuentes de acuerdo a sus necesidades. Cometer un delito, según esta teoría, es fruto de una ponderación entre costes y beneficios.

Así, el programa de cumplimiento es útil en la medida en la que prevé sanciones para conductas delictivas que puedan aparecer en el seno de la empresa. Elevando los costes para la comisión de un delito, según la teoría, se evita que aparezcan ilícitos en la corporación.

Por último, otra de las teorías que justifican la adopción de programas de cumplimiento normativo es la de la **vergüenza diferencial**. Para **Braithwaite (1989)** es fundamental que las empresas adopten mecanismos de sanción interna. Según el mismo autor, que los miembros de la empresa sospechen que una persona está cometiendo un delito es un factor protector ante la delincuencia.

Adoptar sanciones internas en una empresa implica que el resto de compañeros conozcan que un individuo ha cometido un delito. Si existen normas claras y sanciones implacables, el delincuente no cometerá ilícitos por vergüenza de que el resto de compañeros lo sepan.

### **3. OBJETIVOS Y PRESENTACIÓN DE LAS HIPÓTESIS**

Esta investigación tiene como objetivo analizar si los conocimientos del criminólogo hacen de él un profesional competente para diseñar e implementar programas de cumplimiento normativo que prevengan la criminalidad corporativa (*compliance*). Las hipótesis configuran este estudio se detallan a continuación:

**I) Un programa compliance no es diferente de los programas de prevención del delito que se diseñan en criminología.**

Tras el análisis de la literatura existente en torno a los *compliance programs* se presume que el proceso de diseño e implementación de dichos programas no es muy diferente al diseño e implementación de planes de prevención de la delincuencia, una materia propia de la criminología.

**II) El criminólogo es competente a la hora de diseñar e implementar los *compliance* penal.**

Tanto la criminología como los *compliance* buscan formas de evitar la aparición de la delincuencia. La criminología es una ciencia que estudia las causas del delito con la finalidad de prevenirlo. Asimismo, el *compliance* es un instrumento que utilizan las empresas a fin de prevenir los delitos que puedan aparecer en su seno. Teniendo en cuenta dicha relación, la hipótesis es que este profesional es capaz de diseñar e implementar el *compliance*.

**III) La criminología ofrece una justificación teórica a los programas de autorregulación.**

Teniendo en cuenta que la criminología estudia las causas de la delincuencia y su finalidad es prevenirla, es lógico pensar que esta ciencia ofrece justificaciones teóricas de los medios que son más óptimos para tal cometido. Si se considera que la autorregulación es un medio para combatir la delincuencia, ello supone admitir que la criminología dispondrá de justificaciones teóricas que lo avalen o lo desaconsejen y expliquen o no su utilidad.

**VI) El mercado actual, no reconoce los *compliance* como una materia criminológica.**

Retomando las tres anteriores hipótesis, es posible deducir que el *compliance* es una materia criminológica por las razones anteriormente expuestas. No obstante, en España existen pocos criminólogos que se dediquen al diseño y la implementación de *compliance*. Así pues, deben existir algunas razones por las que estos profesionales no estén incluidos en la materia.



A vista de lo anterior, se utilizarán estas hipótesis para dar respuesta a la pregunta que se plantea como título de este estudio: ¿es el criminólogo competente para el diseño y la implementación de los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial?

## **4. METODOLOGÍA.**

Teniendo en cuenta la naturaleza de las hipótesis planteadas en el anterior apartado, es necesario destacar que la forma en la que se intentará dar respuesta a las mismas es a través de la investigación cualitativa.

La contextualización teórica, ofrece al investigador una visión sobre el estado de la cuestión del *compliance* y permite elaborar las hipótesis detalladas en el apartado anterior. Seguidamente, a través de la metodología cualitativa se intentará confirmar o refutar dichas hipótesis. Esta es una de las estructuras que se utilizan en los estudios cualitativos según autores como **Zapata y Sánchez (2011)**.

### **4.1. Herramientas de recopilación de información.**

En metodología cualitativa existen diferentes herramientas para recopilar los datos necesarios: la observación participante, la entrevista y el grupo de discusión. La entrevista se utiliza cuando el investigador está interesado en las opiniones o interpretaciones sobre hechos o fenómenos sociales individuales o colectivos (**Zapata y Sánchez, 2011, p. 69**). Es por ello, que la herramienta que se empleará a fin de obtener información es la propia entrevista.

Con la utilización de entrevistas semiestructuradas se consigue una mayor flexibilidad en el desarrollo de las mismas que permite que los entrevistados construyan su discurso con mayor libertad. Este tipo de entrevistas permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos **(Garzón, s.f)**. Es por ello que la entrevista será de tipo semiestructurado.

Como sugieren **Zapata y Sánchez (2011)**, la entrevista semiestructurada deberá disponer de un guión con temas pero éstos, no tendrán porqué disponer de una misma forma ni orden, simplemente se requiere que se siga el contenido. Ello, supone una técnica mucho más flexible que la de la entrevista estructurada.

Por otra parte, **De Gregorio y Mosiello (2004)** muestran que existen diferentes modalidades de entrevista semiestructurada. Concretamente, la que se utiliza en este estudio es la entrevista a expertos que se diferencia de otro tipo de entrevistas semiestructuradas por la particularidad del sujeto entrevistado, experto en el sector de indagación **(De Gregorio, Mosiello, 2004, p. 31)**.

En referencia a la muestra, se empleará una **estrategia intencional de selección de la muestra** que permite que ésta, se lleve a cabo manteniendo una coherencia con los objetivos de la investigación **(Zapata y Sánchez, 2011)**. Se han utilizado también para tal cometido, criterios señalados por **Valles (2002)** como por ejemplo: la relevancia de la información que pueden aportar los sujetos entrevistados, la accesibilidad de los mismos, la disposición de éstos a la hora de informar y sus capacidades de comunicación.

Se debe remarcar también que la selección de la muestra de personas que se entrevistan puede definirse como fásica dado que el desarrollo de dicha muestra ha tenido lugar en más de un momento de la investigación **(Rodríguez et. al., 1996)**.

Los perfiles de los entrevistados han sido facilitados por profesores del grado de la Facultad de Derecho de la Universidad Autónoma de Barcelona. El contacto con los mismos se ha realizado a través del escrito del ANEXO I donde también se ha adjuntado la carta de consentimiento informado ANEXO II.

Sin embargo, algunos de los perfiles se han obtenido también a través de un sistema que **Valles (2002)** identifica como bola de nieve y que consiste en solicitar al entrevistado su colaboración para facilitar el contacto con otros potenciales entrevistados.

## **4.2. Delimitación del campo de análisis.**

Para lograr los objetivos que se propone este trabajo, es necesario analizar cuáles son las competencias del criminólogo y cómo se diseñan e implementan los programas de cumplimiento normativo de las empresas. En este sentido resulta interesante también conocer si existen criminólogos que se dedican a la elaboración de *compliance penal* y cuáles son las competencias que éstos tienen. Es importante conocer asimismo qué características presentan los profesionales que actualmente se encargan de elaborar programas de cumplimiento penal.

Las entrevistas semiestructuradas diseñadas pretenden: obtener información sobre cómo es la realidad profesional de aquellas personas que se dedican a la implementación del *compliance penal*, disponer de información detallada sobre cuáles son las competencias que se adquieren en el grado de criminología, saber cómo se elabora el programa *compliance* e indagar en los aspectos que los criminólogos que se dedican al *compliance* consideran más útiles de su formación criminológica.

Es por ello que en esta investigación se entrevistará a personas con los siguientes perfiles<sup>2</sup>:

En primer lugar, se entrevistará a un profesor de derecho penal experto en delincuencia económica y con conocimientos respecto al *compliance penal*. Con esta entrevista, se pretende obtener información sobre cuál es la naturaleza de la materia, qué conocimientos son necesarios para trabajarla y cuál es el encaje del criminólogo en el *compliance penal*.

En segundo lugar, se entrevistará a un coordinador de grado de criminología que proporcionará información respecto a las competencias y conocimientos en materia de delincuencia corporativa y en materia de prevención del delito que se adquieren cursando la titulación.

En tercer lugar, se entrevistará a una criminóloga que se dedica a elaborar, implementar y dar seguimiento a programas de cumplimiento normativo. La finalidad de esta entrevista es la de obtener información sobre las competencias que ésta considera necesarias para trabajar con *compliance*, información relacionada con la valoración de la formación que se recibe en el grado de criminología e información sobre la utilidad que tiene dicha formación a la hora de elaborar programas de cumplimiento penal.

Por último, se entrevistarán a dos despachos de abogados que se encargan de elaborar *compliance penal* en España. Con estas entrevistas, se pretende conocer cuál es el estado de la cuestión, qué funciones ejercen las personas que implementan estos programas, cómo los elaboran y qué necesitan para hacerlo.

---

<sup>2</sup> En el ANEXO III se adjuntan los guiones de entrevistas dirigidos a cada uno de los entrevistados.

### 4.3 Modelo de análisis.

En métodos cualitativos, la organización y el procesamiento de los datos resulta esencial para extraer la información que es realmente significativa y relevante en relación a los objetivos del trabajo. Organizar y procesar los datos también resulta interesante si se tiene como finalidad generar conceptos, proposiciones, modelos o teorías. **(González y Cano, 2010).**

La codificación permite condensar los datos en unidades analizables y revisar minuciosamente lo que los datos significan, es decir, pasar de los datos a las ideas. Es por este motivo que una vez transcritas, se codificarán las entrevistas.

Por codificación se entiende el proceso de asignación de un símbolo o código a cada una de las categorías. En un sentido más amplio, codificar para analizar la información supone un método de clasificación de la información. **(Porta y Silva, 2003).**

La citada codificación y el posterior análisis de los datos se efectuará con la ayuda del programa ATLAS.ti. Tal y como observamos en **Cervio (2016)**, la función de ATLAS.ti es la de facilitar estrategias analíticas complementarias, tradicionalmente efectuadas en forma manual. De acuerdo con **De Gregorio y Mosiello (2004)**, ATLAS.ti es un software de soporte al análisis del contenido de tipo interpretativo.

ATLAS.ti se trata pues, de una herramienta de apoyo al investigador que contribuye a sintetizar los datos obtenidos en la investigación y a condensarlos bajo una etiqueta (código) que permitirá, si el estudio lo requiere, recuperar todas aquellas porciones de datos que hayan sido codificadas. **(Chiarolanza, De Gregorio, 2007, pp. 23-24).**

Bona tarda Natxo,

#### 4.4 Familias de códigos, códigos y redes de códigos.

La codificación de las entrevistas se ha llevado a cabo tras haberlas transcrito<sup>3</sup>. Los códigos que se detallan son emergentes, es decir, se han creado con el análisis de las entrevistas en ATLAS.ti. Estos códigos se agrupan en familias<sup>4</sup> o conjuntos de códigos. Hay que tener en cuenta que la creación de estas familias responde a la necesidad de agrupar por categorías todos aquellos códigos que sirvan para confirmar o refutar cada una de las hipótesis que esta investigación se plantea.

En primer lugar, disponemos de la familia de códigos **I) COMPONENTES DEL PROGRAMA** que hace referencia a todos aquellos elementos que se relacionan con la estructura, el contenido y los efectos del programa *compliance*. Esta familia de códigos es de gran utilidad para el objeto de esta investigación puesto que contribuye a desmenuzar y entender el proceso de elaboración del *compliance* en sí y el porqué de implementarlo. De este modo, con los códigos que se agrupan en esta familia se podrá dar respuesta a la hipótesis **I) Un programa compliance no es diferente de los programas de prevención del delito que se diseñan en criminología.**

Los códigos que componen esta familia son:

Primeramente el código **a) beneficios del programa**, referente a las citas que hacen alusión a las ventajas empresariales que reporta el disponer de *compliance*. A continuación el código **b) efectividad compliance**, que hace referencia a

---

<sup>3</sup> Transcripciones completas disponibles en el ANEXO IV. Archivos de audio disponibles en el CD adjunto al original del trabajo. También pueden solicitarse contactando con [benjami.curto@e-campus.uab.cat](mailto:benjami.curto@e-campus.uab.cat)

<sup>4</sup> En el ANEXO V se dispone de un extracto de ATLAS.ti donde se detallan las familias de códigos, con los códigos que la configuran y con el número de citas que hacen referencia a la misma familia.

aquellos fragmentos de entrevista que avalan el uso de compliance como una herramienta efectiva para combatir la delincuencia corporativa.

En referencia al código **c) estrategias de detección** se incluyen aquellas citas que indican qué herramientas incorporan los programas a fin de identificar los delitos que se puedan estar cometiendo en la empresa. Asimismo con los códigos **d) fase de diagnóstico** y **e) fase de implementación** se hace referencia a las diferentes etapas del proceso de elaboración del compliance, indicando qué se hace en cada una de ellas.

Respecto al código **f) indicadores de riesgo** se toman en cuenta todos aquellos aspectos que los entrevistados identifican como indicios de peligro para la comisión de delitos. Otros códigos son los de **g) prevención del delito en el compliance** y **h) prevención de la responsabilidad penal de la persona jurídica**. Ambos hacen referencia a las citas que atribuyen la finalidad del compliance a estos dos factores.

Seguidamente disponemos de los códigos **i) proceso tras la detección de un ilícito** y **j) mecanismo de sanción** aludiendo a las citas que indican el proceso estipulado en el compliance cuando aparece el delito dentro de la persona jurídica. Por último, el código **k) utilidad mapa de riesgos** atañe a todas las ventajas que supone ubicar aquellos ámbitos criminógenos de la empresa

La red que resulta tras la unión de los códigos y que describe los motivos y el proceso de elaboración del *compliance* es la siguiente:

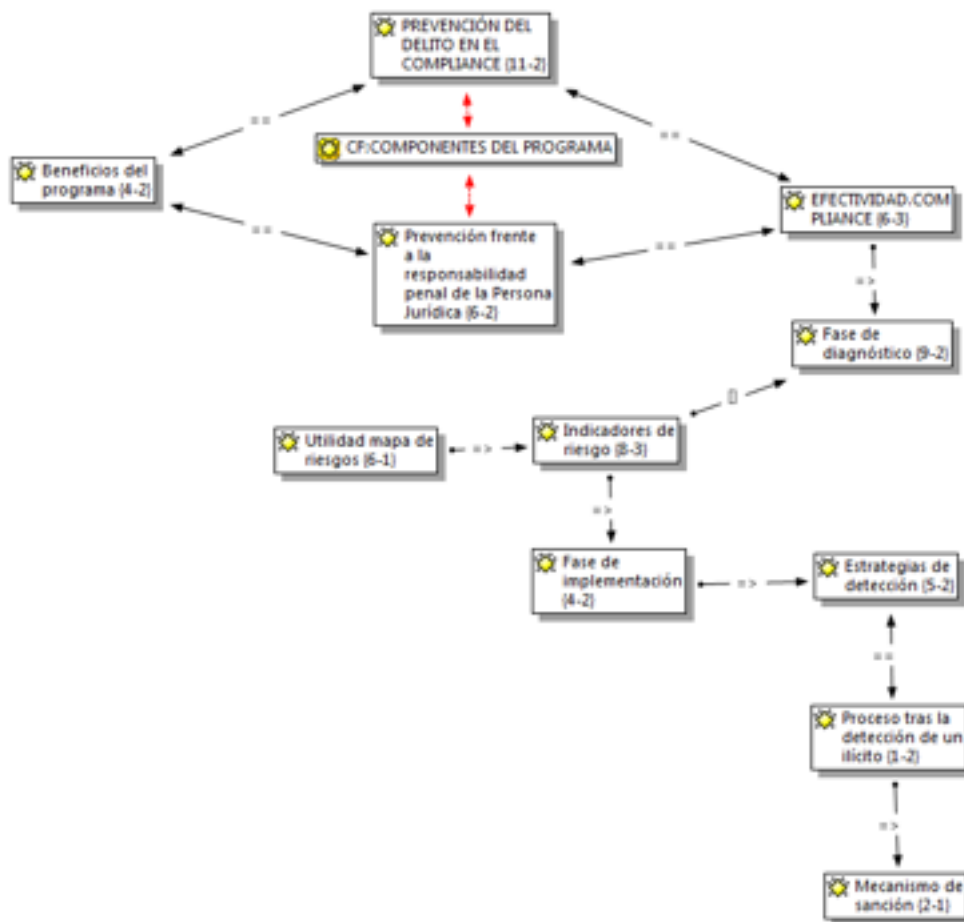


Fig.1: Fuente de elaboración propia a través de citas de entrevistas con el programa ATLAS.ti.

De igual importancia es la familia **II) EL CRIMINÓLOGO Y LOS COMPLIANCE PENAL**. Los códigos que la componen pretenden buscar aquellas citas de entrevistados que establezcan una relación entre las competencias que se requieren para la elaboración del *compliance* y las que se obtienen con la formación criminológica con la finalidad de dar respuesta a la hipótesis **II) El criminólogo es competente a la hora de diseñar e implementar los *compliance* penal**.



Los códigos que componen a esta familia son:

En primer lugar **a) capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia**. Este código hace alusión a las citas que indican la valía del criminólogo como profesional encargado de detallar qué factores causan la delincuencia. Seguidamente los códigos **b) competencias del criminólogo** y **c) objeto de estudio de la criminología** hacen referencia al catálogo de aptitudes que el criminólogo adquiere durante su formación.

En referencia a **d) conocimientos de prevención**, las citas con este código demuestran la formación del criminólogo en materia de prevención del delito. Algunas de las citas, identifican éste conocimiento como útil dentro de los programas de cumplimiento y ubican en qué lugar del compliance debería estar el criminólogo, del mismo modo en que lo hace el código **e) lugar criminología**.

Por lo que respecta a **f) competencias metodológicas** se trata de un código que explica la importancia de disponer de formación en técnicas de obtención de la información a la hora de diseñar e implementar el programa de cumplimiento.

Por último el código **g) conocimientos compartidos con la criminología** abarca aquellos fragmentos de las entrevistas que apuntan ámbitos del compliance que guardan relación con la criminología y el código **h) necesidad de equipo multidisciplinar** refleja citas donde los entrevistados apuntan a la necesidad de que intervengan varias disciplinas en la materia *compliance*.

La red que resulta de esta familia de códigos es la siguiente:

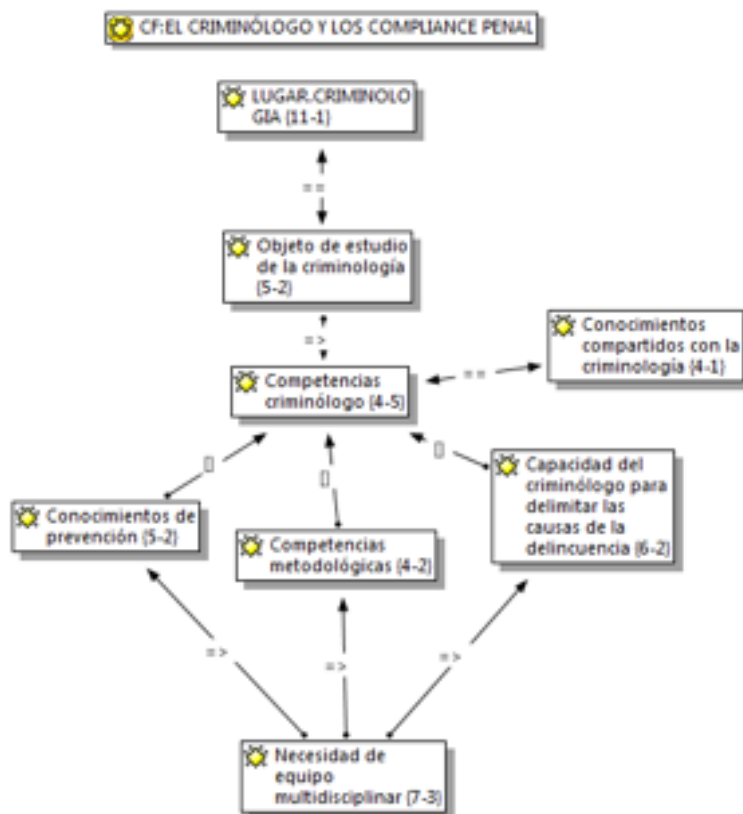


Fig.2: Fuente de elaboración propia a través de citas de entrevistas con el programa ATLAS.ti.

Inmediatamente después encontramos a la familia de códigos **III) EXPLICACIÓN DE LA DELINCUENCIA CORPORATIVA Y FUNDAMENTOS DEL USO DE COMPLIANCE DESDE LA CRIMINOLOGÍA** que hace referencia a toda la base teórica que se relata en las entrevistas y que avala el uso de los programas de cumplimiento normativo como instrumento de prevención del delito. Con esta familia se intenta dar respuesta a la hipótesis **III) La criminología ofrece una justificación teórica a los programas de autorregulación.**

El primero de los códigos que encontramos es el de **a) justicia restaurativa y compliance penal** donde localizamos fragmentos de entrevistas que hacen alusión

a trabajos de Braithwaite (exponente de la justicia restaurativa) en el ámbito de la delincuencia corporativa. Por lo que respecta al código **b) justificación teórica de la autorregulación** encontramos partes de discurso que hacen referencia a teorías que avalan dicha forma de regulación.

Por último con los códigos **c) teoría de la anomia como explicación de la delincuencia corporativa**, **d) teoría de la asociación diferencial como explicación de la delincuencia corporativa** y **e) teoría de la elección racional como explicación de la delincuencia corporativa** se intenta identificar aquellos fragmentos en donde los entrevistados utilizan estas teorías como explicación de la delincuencia en el ámbito de la empresa.

La red que resulta de esta familia de códigos es la siguiente:



Fig.3: Fuente de elaboración propia a través de citas de entrevistas con el programa ATLAS.ti.

Finalmente la familia de códigos **IV) OBSTÁCULOS PARA LA INCLUSIÓN DEL CRIMINÓLOGO EN EL *COMPLIANCE*** incluye todos aquellos fragmentos de entrevista que hacen referencia a los impedimentos para que en la actualidad, sean pocos los criminólogos que participan en esta materia. La familia de códigos es útil para contrastar la hipótesis **VI) El mercado actual, no reconoce los *compliance* como una materia criminológica.**

De una parte encontramos el código **a) desconocimiento de la criminología** y hace referencia a aquellas afirmaciones de los entrevistados donde afirman que no conocen esta disciplina y no saben qué puede reportar a la materia del *compliance*.

Por último encontramos el código **b) monodisciplinariedad<sup>5</sup>** que incluye citas de los entrevistados refiriéndose a que la materia del *compliance* todavía sigue siendo reticente a incluir otras disciplinas más allá del derecho, que actualmente controla el mercado de los programas de cumplimiento normativo.

Esta familia dispone de la siguiente red:



Fig.4: Fuente de elaboración propia a través de citas de entrevistas con el programa ATLAS.ti.

<sup>5</sup> Inicialmente el código se identificaba como interdisciplinariedad pero a fin de facilitar la comprensión del lector, se ha optado por sustituir el término por el de monodisciplinariedad.

## 5. RESULTADOS

En esta fase de resultados se construirá un discurso y una teoría propia en base a las respuestas que los entrevistados han ido ofreciendo a cada una de las preguntas planteadas. Con la construcción del discurso de los entrevistados se intentará confirmar o refutar las hipótesis planteadas inicialmente. Por este motivo, todas las ideas que se reflejan a continuación se fundamentan en afirmaciones y fragmentos de entrevista de los sujetos que componen la muestra.

La selección de los fragmentos relevantes, tal y como se explicaba en el apartado de metodología, se ha realizado a través del programa ATLAS.ti. Esta compilación de fragmentos relevantes se encuentra disponible en el **ANEXO VI**.

Cada uno de los fragmentos de entrevista utiliza un identificador “PX, X:X”:

Concretamente, **P2** y **P3** corresponden a los dos miembros de los dos despachos de abogados, **P4** corresponde a la criminóloga que se dedica a los *compliance*, **P5** corresponde al coordinador de un grado de criminología y **P6** al profesor experto en materia de *compliance*. Por lo que respecta al número X:X, éste es el identificador del fragmento.

*Veamos por ejemplo que el identificador **P4, 4:26** corresponde al fragmento de entrevista “el objeto de estudiar criminología es... estudiar las causas de la delincuencia... para prevenirlo... (...)”.*<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> ANEXO VI, p.103

## **5.1 Un programa *compliance* no es diferente de los programas de prevención del delito que se diseñan en criminología.**

### ¿POR QUÉ EL COMPLIANCE?

Es la empresa quien tiene la capacidad de saber qué sucede en su seno. El *compliance*, un instrumento de autorregulación, permite que esta empresa se implique en el diseño de mecanismos de prevención (P6, 6:3).

La primera finalidad del diseño de dichos mecanismos es evitar la desorganización empresarial, que conduce al aumento del riesgo de comisión de delitos. Por ello, es importante: lograr una organización transparente con normas de actuación y controles internos, manifestar el compromiso de la empresa con el cumplimiento normativo, trasladar la importancia del cumplimiento a los miembros de la empresa y crear objetivos empresariales que se ajusten a la ética de la corporación (P2, 2:2; P2, 2:3; P4, 4:5 y P3, 3:2).

Si la prevención es efectiva, antes de que se produzca el ilícito, el órgano de supervisión debería poder saber que algo no funciona bien y en consecuencia, iniciar una investigación interna que resuelva si existe o no una infracción de la normativa del *compliance* (P2, 2:45).

La segunda finalidad del diseño de mecanismos de prevención es la de evitar la responsabilidad penal de la persona jurídica. Se trata de una ventaja que se le concede a la persona jurídica si ésta implementa los controles necesarios para la prevención del ilícito. (P6, 6:1; P3, 3:1 y P3, 3:2).

También existen otro tipo de beneficios más allá de los relativos a la prevención del delito y de la responsabilidad penal pues, el *compliance*, hace que las

empresas tengan menos gastos a nivel organizacional ya que, evitando la desorganización empresarial a la que se hacía referencia, la corporación funciona mejor y es más competitiva dentro del sector **(P4, 4:6)**. A nivel reputacional, las empresas generan una etiqueta de calidad que las hace más competitivas dentro del sector **(P6, 6:2)** por no hablar también de que el *compliance* permite que el órgano de administración sepa cuáles son los riesgos de la empresa y tome decisiones respecto a los mismos **(P2, 2:22)**.

### LA PREVENCIÓN EFECTIVA DEL DELITO COMO OBJETIVO

A vista de lo anterior, se entiende que el modelo de autorregulación *compliance* cumple una función de prevención del delito, de protección a la empresa ante la justicia y además, implica una marca de calidad para la empresa. No obstante, para que el programa cumpla con estos tres cometidos, es necesario que éste sea efectivo.

Para que el *compliance* sea efectivo es necesario que éste esté bien diseñado, es decir, que en él se incluyan medidas de seguridad, se detallen protocolos de actuación y de toma de decisiones, se disponga de mecanismos de auditoría internos, se detalle un régimen disciplinario de sanción, etc. **(P6, 6:7 y P2, 2:4)**; pero también es importante que el programa esté vivo, lo que implica que incluya un mecanismo de evaluación y de mejora **(P6, 6:5)**. En resumen lo importante es que el programa logre crear una cultura del cumplimiento y se adapte a lo que persigue el artículo 31 bis **(P4, 4:11 y P3, 3:3)**.

## LA FASE DE DIAGNÓSTICO

Es lógico pensar que para que el *compliance* sea efectivo, debe existir un diagnóstico de la empresa, es decir, una identificación de los riesgos que ésta tiene de cometer ciertos delitos. Esta identificación de riesgos, cuya finalidad es la de resolver qué miembros de la empresa pueden cometer delitos y en qué ámbitos pueden surgir, se hace a través de entrevistas y de análisis de documentación empresarial (**P4, 4:12; P3, 3:7 y P4, 4:18**).

Existen algunos indicadores que los profesionales entrevistados utilizan a la hora de determinar este riesgo. Algunos de éstos serían: el sector de actividad de la empresa, la experiencia práctica, el volumen de actividad, el objeto social de la compañía, etc. (**P2, 2:25; P2, 2:24; P3, 3:13; P2, 2:26 y P3, 3:5**).

Así las cosas, esta fase de diagnóstico y de identificación de los riesgos a través de los indicadores puede materializarse gracias a la aplicación del mapa de riesgos como instrumento, del que algunos entrevistados afirman, es la base fundamental del *compliance* (**P6: 6:17**).

La utilidad del mapa de riesgos radica en que permite conocer dónde están ubicados los riesgos de la empresa y por lo tanto fijar, de forma exacta, cuáles van a ser los controles y protocolos que se van a adoptar en las áreas arriesgadas. Ello, permite que el diseñador del programa priorice ciertos sectores, discrimine qué es lo más importante y decida que hay que riesgos hay que atajar (**P6, 6:17; P2, 2:19; P2, 2:21**).

## LA FASE DE IMPLEMENTACIÓN

Una vez realizado el diagnóstico y ubicados los riesgos, es importante materializar el diseño de programa que se ha elaborado para la persona jurídica. La fase de implementación consiste en establecer las medidas concretas para



prevenir los delitos y la consecuente responsabilidad de la persona jurídica (**P4, 4:3**). Estas medidas pueden ir desde la creación de un órgano de supervisión (o *compliance officer*) con sus funciones documentadas, hasta la formación o concienciación de los miembros de la empresa en materia de cumplimiento normativo (**P2, 2:11 y P3, 3:8**).

Es también en la fase de implementación donde se detallan las estrategias de detección del ilícito que se contemplarán en el *compliance*. Según los sujetos entrevistados, estas estrategias consisten básicamente en la creación de un canal de denuncias o buzón ético dónde los miembros de la empresa puedan depositar sus dudas respecto a la legalidad de sus propias acciones o las de terceros (**P2, 2:32; P4, 4:21 y P3, 3:17**).

Por último, si el canal de denuncias funciona correctamente y se logra detectar la comisión de un ilícito, se inicia un proceso que dirigido a dilucidar si el hecho, es o no sancionable y, en caso de que lo sea, se activa el mecanismo de sanción. Las sanciones que se recogen en el programa comprenden amonestaciones, suspensiones de empleo y sueldo, despidos disciplinarios, etc. No obstante, dichas sanciones deberán ceñirse al convenio colectivo o al estatuto de los trabajadores. (**P2, 2:34; P2, 2:29 y P3, 3:16**).

### CONCLUSIONES EN RELACIÓN A LA PRIMERA HIPÓTESIS

Teniendo en cuenta las explicaciones de los entrevistados, detalladas en este apartado, se puede concluir que el *compliance* es un instrumento de prevención del delito. Esta prevención se materializa en primer lugar, analizando cuáles pueden ser los riesgos de la empresa, es decir, a través del conocimiento preciso de cómo es la corporación y, en segundo lugar, a través de la implementación de medidas o planes integrales de prevención. Estos planes, de estructura similar a protocolos, prevén medidas para evitar la delincuencia en cada

uno de los ámbitos de riesgo y para abordarla en caso de que ya se haya cometido el delito.

Por todo ello, se resuelve que la hipótesis de que **un programa *compliance* no es diferente de los programas de prevención del delito que se diseñan en criminología** se confirma dado que la estructura del *compliance* que describen los entrevistados es similar a la que describe a los planes de prevención del bullying o de ayuntamientos, planes que actualmente diseña la criminología (P5, 5:12; P5, 5:2; P4, 4:29; P4, 4:32 y P6, 6:15).

## **5.2 El criminólogo es competente a la hora de diseñar e implementar los *compliance* penal.**

### ¿QUÉ ESTUDIA LA CRIMINOLOGÍA?

La criminología se dedica, en parte, al estudio de las causas de la delincuencia con la finalidad de prevenirla de manera que una de las tareas fundamentales del criminólogo es la de aplicar programas de prevención. Elaborar, implementar y evaluar programas, es algo a lo que la criminología ha dedicado muchos esfuerzos. No obstante, el diagnóstico de los problemas relacionados con la delincuencia dependerá del ámbito en el que se quiera incidir, ya sea un colegio, un ayuntamiento o una corporación. (P5, 5:1; P5, 5:4 y P4, 4:8).

En este sentido, elaborar un programa *compliance* no difiere del objeto de estudio de la criminología ya que estos programas no dejan de analizar qué factores de la empresa pueden ser la causa de la delincuencia y qué medidas es importante que se adopten para ver el riesgo de delincuencia reducido (P4, 4:16 y P5, 5:12).

### ¿QUIÉN DISEÑA E IMPLEMENTA LOS *COMPLIANCE* ACTUALMENTE?

Actualmente en España, quien se encarga del diseño de los programas de cumplimiento normativo son los abogados penalistas. Éstos, afirman que el marco teórico que utilizan para elaborar los *compliance* son las leyes penales y normativas internacionales (P2, 2:14 y P2, 2:15).

### ¿DÓNDE SE PUEDE UBICAR AL CRIMINÓLOGO DENTRO DEL *COMPLIANCE*?

En la línea de lo que se avanzaba anteriormente, el criminólogo es capaz de diseñar modelos de programas cuya finalidad sea la de cumplir con la ley. Concretamente, es capaz de analizar y detectar causas de la delincuencia y diseñar planes de prevención a fin de disminuirla. En consecuencia, un ámbito en donde la criminología puede desempeñar un papel importante es en el diseño de los mapas de riesgo en donde el cometido es, de una parte identificar aquellos ámbitos criminógenos y, de otra, crear medidas para prevenirlos (P6, 6:15; P2, 2:39; P5, 5:13; P2, 2:41, P5, 5:14 y P4, 4:25).

Sin embargo, para que el criminólogo pueda ubicarse dentro de la materia de cumplimiento normativo empresarial, es necesario que el diseño y la implementación de los *compliance* sea multidisciplinar, teniendo en cuenta que el proceso de elaboración de estos programas es complejo (P4, 4:19; P6, 6:14; P6, 6:9 y P4, 4:16).

### ¿QUÉ PUEDE APORTAR LA CRIMINOLOGÍA A LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO?

La formación del criminólogo está muy relacionada con las competencias que se requieren a la hora de elaborar un programa de cumplimiento normativo.

De hecho, éste, durante su formación, cursa asignaturas como delincuencia económica, seguridad privada, evaluación de programas, derecho penal, etc. También tiene noción en auditorías de seguridad, que se adquieren durante las prácticas **(P5, 5:11)**.

El criminólogo es capaz de delimitar las causas de la delincuencia, dando explicación a las conductas delictivas y es capaz de ver qué medidas son más óptimas para prevenir la delincuencia **(P5, 5:3; P4, 4:32; P4, 4:18; P2, 2:39; P6, 6:15 y P6, 6:20)**.

Además, durante la formación en criminología se adquieren competencias en metodología cuantitativa y cualitativa, necesarias para realizar entrevistas en las empresas cuya finalidad es la de detectar riesgos delictivos **(P2, 2:7; P3, 3:6; P4, 4:27 y P6, 6:13)**.

## CONCLUSIONES RESPECTO A LA SEGUNDA HIPÓTESIS

**El criminólogo es competente a la hora de diseñar e implementar los *compliance* penal** porque dispone de formación útil en cada una de las fases del proceso de elaboración de estos programas. Concretamente, dispone de formación en prevención del delito, en auditorías de seguridad, en delincuencia económica, en teorías que explican la génesis de la delincuencia, en evaluación de programas, etc. Se trata de un profesional capaz de delimitar las causas de la delincuencia y de diseñar las medidas más oportunas para prevenirla.

Además, no hay que olvidar que actualmente quien se encarga de diseñar los programas son abogados penalistas, que disponen de una formación en derecho penal similar al criminólogo. También es importante destacar que la criminología ofrece formación en metodología cualitativa y cuantitativa, técnicas necesarias para la extracción de información.

Sin embargo, tras el análisis de las entrevistas, se resuelve que lo más conveniente para la elaboración del *compliance* es la formación de equipos multidisciplinares en donde un criminólogo, por lo anteriormente expuesto, tiene una perfecta cabida, tal como apunta la hipótesis planteada.

### **5.3 La criminología ofrece una justificación teórica a los programas de autorregulación.**

#### EL CONCEPTO DE AUTORREGULACIÓN

Algunos autores han hecho referencia a la autorregulación en el ámbito de la empresa como uno de los pilares básicos del cumplimiento normativo y de la disminución de la delincuencia corporativa. Braithwaite, apunta la idea de que el Estado debe garantizar el cumplimiento normativo desde una perspectiva que rompe con el paradigma actual. En concreto, el Estado no debe fijarse el objetivo de perseguir y castigar sino que debe delegar esta función al ámbito privado. De este modo, será la empresa quien controle que se cumpla con la ley y el Estado se convertirá en un mero garante de este cumplimiento, porque es quien esta detrás, exigiendo que las empresas se regulen. Se deja de ver a la empresa como una posible infractora para verla como una posible cumplidora de la ley (P5, 5:8).

#### TEORÍAS CRIMINOLÓGICAS QUE AVALAN EL COMPLIANCE PENAL

Una primera teoría que avalaría el uso del *compliance* sería la teoría de la **anomia**. En concreto, esta vendría a explicar que la delincuencia empresarial surge en contextos en los que existen empresas con menores oportunidades legítimas que otras lo que conlleva buscar oportunidades por otras vías que

escapen de lo legítimo. Por ello, es importante que el *compliance* sea capaz de detectar estos contextos de presión anómala y sea capaz de fijar objetivos compatibles con la ética (P5, 5:7 y P6, 6:16).

Otra teoría que apoya el uso de *compliance* vendría a ser la de la **asociación diferencial**. En este caso se atribuye el origen de la criminalidad a contextos en los que existen definiciones favorables a la delincuencia y mecanismos de justificación que la apoyan. Por ello, es importante acabar con estos contextos y crear una cultura que, más que apoyar la delincuencia, apoye el cumplimiento de la ley. Se trata de evitar socializaciones que contribuyan a seguir delinquir y de acabar con las justificaciones del delito a través del uso de técnicas de neutralización (P5, 5:6; P4, 4:7 y P3, 3:4).

La teoría de la **elección racional** explica la delincuencia como un proceso de valoración de costes y beneficios. Disponer de un mecanismo como el *compliance* que se esfuerza por localizar la delincuencia en la corporación y castigarla, es imprescindible si el objetivo es aumentar los costes de cometer delitos y reducir las oportunidades de aparición de la delincuencia (P5, 5:5).

Por último, en clave de **justicia restaurativa**, es importante señalar que una de las formas de revertir la delincuencia es a través de involucrar a las personas en la comunidad y en el cumplimiento de la ley. En este caso, si hablamos de empresas, es fundamental implicarlas en los valores de la sociedad y de cumplir con la ley. Por este motivo, el *compliance* supone en la práctica implicar a la persona jurídica en el cumplimiento normativo; se le pide a la empresa que actúe sobre sí misma, que atienda a los riesgos que genera y que coopere a fin de evitar la delincuencia (P5, 5:9 y P5, 5:10).

## CONCLUSIONES RESPECTO A LA TERCERA HIPÓTESIS

Efectivamente, **la criminología ofrece una justificación teórica a los programas de autorregulación**. Concretamente, las teorías criminológicas de la anomia, elección racional y asociación diferencial avalan el empleo de un modelo de autorregulación como técnica de prevención de la delincuencia por lo anteriormente expuesto. Además, la justicia restaurativa pretende implicar a la comunidad con el cumplimiento normativo, algo que estos modelos autorregulatorios persiguen.

En conclusión, la criminología aporta un marco teórico para justificar el uso del modelo *compliance* demostrando, en parte, que se trata de una materia criminológica en tanto que su uso puede ser justificado por esta ciencia.

### **5.4. El mercado actual, no reconoce los *compliance* como una materia criminológica.**

## DESCONOCIMIENTO DE LA CRIMINOLOGÍA

Por lo que respecta a los profesionales que actualmente se encargan de implementar y diseñar los *compliance*, éstos desconocen qué es la criminología y cuál es su objeto de estudio. Además admiten no saber que existen teorías que ofrecen una explicación a la génesis de la delincuencia y que ofrecen también intervenciones adecuadas a las causas de dicha delincuencia. (P2, 2:16; P2, 2:44 y P3, 3:18).

### Monodisciplinariedad

Tal y como describíamos en el apartado de *criminología y compliance penal* tras la realización de las entrevistas se observa que en el mercado de los *compliance* españoles, quien se encarga de diseñarlos e implementarlos son los despachos de abogados, pese a que las recomendaciones de algunos expertos apuntaban a la necesidad de equipos multidisciplinares (P4, 4:35 y P6, 6:1).

Tras preguntarles a estos despachos qué profesionales se encargan de tal cometido, se obtiene la respuesta de que actualmente se usan equipos que reúnen a varios sectores del derecho; no obstante, no se incluyen profesionales con formaciones de otra índole. De este modo, los equipos diseñadores se configuran sólo de abogados y utilizan marcos teóricos propios del derecho para elaborar el *compliance* (P3, 3:15; P3, 3:10; P2, 2:12; P2, 2:15; P3, 3:9 y P6, 6:19).

### CONCLUSIONES RESPECTO A LA CUARTA HIPÓTESIS

El carácter novedoso de la criminología en nuestro país hace que ésta sea aun desconocida por otras disciplinas lo que conlleva que, durante la configuración de un equipo de diseño de *compliance*, no se tenga en cuenta la figura del criminólogo.

Quienes trabajan actualmente con los programas de *compliance* son los despachos de abogados. Al preguntárseles por la configuración de su equipo de trabajo, éstos afirmaban que sólo disponían de abogados que, aunque de diferentes sectores del derecho, su formación no dejaba de ser esencialmente jurídica.

Por todo ello es que se puede concluir que los equipos que trabajan actualmente en el sector, son monodisciplinares algo que, como hemos visto anteriormente, desaconsejan los expertos en la materia.



La hipótesis de **el mercado actual no reconoce los *compliance* como una materia criminológica**, pese a que existan algunos criminólogos trabajando en el sector, puede ser confirmada por lo expuesto, teniendo en cuenta que la mayor parte del mercado del *compliance*, es dominada en la actualidad por los despachos de abogados y que éstos, no se plantean incluir a criminólogos en sus equipos.

## 6. CONCLUSIONES

Tanto la teoría existente en torno a los *compliance* y a la autorregulación como los resultados que se obtienen del estudio cualitativo, permiten defender que los planes de prevención del delito pueden considerarse como parte de la criminología. Se extrae así de los resultados que el criminólogo dispone de un gran número de competencias teóricas y metodológicas que resultan útiles para el *compliance* y, por lo tanto, su aportación en el diseño puede resultar clave para la prevención de la delincuencia.

En consecuencia, los expertos apuntan que es necesario utilizar equipos multidisciplinares para la elaboración del *compliance* ya que se trata de una materia compleja y que requiere la unión de diferentes disciplinas. Pese a ello, parece que gran parte de los abogados penalistas, quienes se encargan de elaborar estos programas, no cuentan con equipos multidisciplinares.

Que no se incluya actualmente a la criminología en el diseño de los *compliance* se explica, en parte, por el desconocimiento del objeto de estudio de esta ciencia y por la preferencia de equipos monodisciplinares, concretamente equipos de juristas. Estos equipos monodisciplinares plantean ventajas a nivel organizativo ya que permiten, que desde un sólo sector, se puedan elaborar *compliance* sin las

dificultades que conlleva coordinar equipos en los que participan más de una disciplina.

Otro de los motivos por la preferencia de equipos monodisciplinarios se deduce de los *off the record* de las entrevistas, donde se apunta que los *compliance* son instrumentos muy cotizados y a través de los cuales se obtienen grandes beneficios económicos, lo que dificulta la apertura del sector y la inclusión de otras disciplinas.

Lo que antecede, explica que, en la práctica, en el diseño de los *compliance* se relegue la prevención efectiva de la delincuencia a un segundo plano y prime la finalidad de exonerar o atenuar la responsabilidad de la persona jurídica. Este fenómeno se da, en parte, por la naturaleza monodisciplinar del equipo que elabora el programa pues, la tradición de los despachos de abogados es la de defender al cliente, sin que su tarea suela dirigirse a la prevención de la delincuencia.

Por contra, incluir otras disciplinas hace que la visión del programa y de sus finalidades sea mucho más amplia, lo que permite que se contemplen objetivos que van más allá de la cobertura penal de la empresa y construir así un auténtico instrumento preventivo, vivo y eficaz.

Por último, los resultados del estudio sugieren que se debe priorizar la figura del criminólogo en el diseño y la implementación del *compliance* al ser el análisis de riesgos y la prevención de la delincuencia, el objeto de estudio de esta ciencia y una de las principales finalidades que justifica su adopción. Por ello, es importante dar a conocer la valía del criminólogo para la elaboración de planes de prevención de la delincuencia, la esencia del *compliance*.

## 7. LIMITACIONES

Esta investigación ha presentado algunas limitaciones para entrevistar a algunos sujetos. El número de entrevistados no es el previsto en un principio debido a la escasa disponibilidad de algunas personas para ser entrevistadas. También existen limitaciones en torno a la poca cantidad de criminólogos que se dedican al tema, lo que dificulta una mayor precisión a la hora de definir las competencias de los mismos en el *compliance*.

Sería interesante, para estudios posteriores, que se realizase una propuesta *compliance* con contenido criminológico.

## BIBLIOGRAFÍA

Alonso, E. (2012). Los informes de cumplimiento normativo, compliance. En Albiñana, C (cord.) *Cuadernos de Derecho para Ingenieros* (21-43). Madrid: La Ley.

Artaza, O. (2013). Sistemas de prevención de delitos o programas de cumplimiento. Breve descripción de las reglas técnicas de gestión de riesgo empresarial y su utilidad en sede jurídico penal. *Política Criminal*, (16), 544-573.

Bacigalupo, E. (2011). *Compliance y Derecho Penal*. Navarra: Aranzadi.

Braithwaite, J. (1989). Criminological theory and organizational crime. *Justice quarterly*, 6(3), 333-358.

Cervio, A. L. (2015). El análisis de datos cualitativos asistido por programas informáticos. Notas desde experiencias de enseñanza en posgrados en Ciencias Sociales. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, 5(10), 63-79.

Chiarolanza, C. y De Gregorio, E. (2007). *L'analisi dei processi psico-sociali. Lavorare con ATLAS.ti*. Roma: Carocci Editore.

Cid, J i Larrauri, E. (2001). *Teorías criminológicas*. Barcelona: Bosch.

Culllen, F.T., Hartman, J.L. & Jonson, C. L. (2008). Bad guys: Why the public supports punishing white -collar offenders. *Crime Law Soc Change* 51:31- 44.

De Gregorio, E. y Mosiello, F. (2004). *Tecniche di ricerca qualitativa e di analisi delle informazioni con ATLAS.ti*. Roma: Edizioni Kappa.

De Maglie, C. (2002). *L'etica e il mercato. La responsabilità penale delle società*. Milano: Giuffrè Editore.

Fourey, M. (2016). Compliance penal: fundamento, eficacia y supervisión. Análisis crítico de la circular 1/2016 de la fiscalía general del estado. *Actualidad jurídica Uría Menéndez* 43-2016 60-75.

Garegnani, G. M. (2008). *Etica d'impresa e responsabilità da reato. Dall'esperienza statunitense ai «modelli organizzativi di gestione e controllo»*. Milano: Giuffrè Editore.

Garzón, F. R. (Sin Fecha). *Cómo elaborar una entrevista*. Guía de Trabajo para el Alumno. Recuperado de: [http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/reserva\\_profesores/linna\\_irizarry\\_educ\\_173/como\\_elaborar\\_entrevistas.pdf](http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/reserva_profesores/linna_irizarry_educ_173/como_elaborar_entrevistas.pdf)

González, J. L. (2015). Responsabilidad penal de las personas jurídicas: Arts. 31 Bis, Ter, Quáter y Quinquies. En: J. L. González. (dir.) *Comentarios a la reforma del Código Penal de 2015*. Valencia: Tirant lo Blanch.

González, T. y Cano, A. (2010). Introducción al análisis de datos en investigación cualitativa: Tipos de análisis y proceso de codificación (II). *Nure Investigación*, 7(45).

Gómez, M. (2016). *Compliance penal y política legislativa. El deber personal y empresarial de evitar la comisión de ilícitos en el seno de las personas jurídicas*. Tirant lo Blanch.

Gottfredson, M. R. (2011). Some Advantages of a Crime-Free Criminology. En M. Bosworth & C. Hoyle (ed.) *What is Criminology?*. Oxford University Press.

Hasnas, J. (2005). Ethics and the problem of white collar crime. *American University Law Review*, 54, 579, 580-655.

Nieto, A. (2013). Introducción. En L. Arroyo y A. Nieto (cord.). *El Derecho Penal económico en la era compliance*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Morón, E. (2014). El perfil criminológico del delincuente económico. En M. García (cord.) *La delincuencia económica. Prevenir y Sancionar* (29-52). Valencia: Tirant lo Blanch.

Rodríguez, G., Gil, J. & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Granada: Ediciones Aljibe.

Rodríguez, J.M. (2015). *Imputación de responsabilidad penal para la empresa*. Montevideo - Buenos Aires: BdeF.

Rotsch, T. (2012) Criminal Compliance. *InDret*, 1.

Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal, Boletín Oficial del Estado, (1995).

Porta, L. y Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El análisis de Contenido en la investigación educativa. *Red Nacional Argentina de Documentación e Información Educativa*. Recuperado de: <http://anthropostudio.com/wp-content/uploads/2015/04/Luis-Porta.-La-investigación-cualitativa.-El-Análisis-de-Contenido-en-la-investigación-educativa..pdf>

Rorie, M. (2015). An integrated theory of corporate environmental compliance and overcompliance. *Crime, Law and Social Change*, 64(2-3), 65-101.

Sieber, U. (2013). Programas de *compliance* en el derecho penal de la empresa. Una nueva concepción para controlar la criminalidad económica. En L. Arroyo y A. Nieto (cord.). *El Derecho Penal económico en la era compliance*. Valencia: Tirant lo Blanch.

Valles, M.S. (2002). *Entrevistas Cualitativas*. Madrid: Cuadernos metodológicos.

Zapata, R. y Sánchez, E. (2011). *Manual de investigación Cualitativa en la ciencia política*. Madrid: Tecnos.

**12495 Palabras.**

## **ANEXOS**

### **ANEXO I, SOLICITUD PARA LA ENTREVISTA**

Estimado/a Señor/a:

Me pongo en contacto con usted en el contexto de una investigación que se realiza por motivo del Trabajo de fin de Grado de Criminología a través de la Universidad Autónoma de Barcelona y cuya finalidad es la de estudiar qué competencias tiene el criminólogo a la hora de diseñar, implementar y dar seguimiento a los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial.

Teniendo en cuenta la experiencia de su despacho en la materia, me gustaría invitarles a participar en la citada investigación, tal y como les habrá comunicado el profesor X.

¿De que se hablará durante la entrevista?

Tenemos un guión de preguntas que si desean, podremos enviarles con antelación. Además estamos dispuestos a recoger toda aquella información adicional que estimen oportuno compartir. La entrevista será grabada y utilizaremos los resultados en la investigación. Calculamos que la duración de la entrevista será aproximadamente de una hora.

Es importante remarcar que la información que se de en la entrevista será únicamente utilizada para las finalidades de la investigación y que en todo momento se asegurará el anonimato y la confidencialidad de las personas entrevistadas y de la empresa a la que representen.

Estaríamos muy agradecidos si pudiera informarnos de su disponibilidad (día, hora y lugar) para realizar la entrevista.

Gracias de antemano por su tiempo y colaboración. Esperamos tener pronto noticias tuyas,

Saludos Cordiales,

Benjamín Curto Piñana

Estudiante de criminología de la Universidad Autónoma de Barcelona.



## **ANEXO II, CARTA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**

### **Carta de consentimiento informado**

#### **CRIMINOLOGÍA, DELINCUENCIA ECONÓMICA Y PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

##### **1. Contexto de la investigación.**

Usted ha sido invitado/a a participar en una investigación sobre “criminología, delincuencia económica y programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial” que constituirá el Trabajo de Fin de Grado con el mismo título. Uno de los objetivos de la investigación es analizar si las competencias del criminólogo hacen que éste sea competente a la hora de diseñar e implementar “compliance programs”. Para ello consideramos necesario tener en cuenta la experiencia de personas que conozcan la implementación, el diseño y el desarrollo de los mismos.

Por esta razón agradecemos que haya accedido a participar en la investigación, y con la entrevista podremos recabar más información sobre el diseño y la implementación de dichos programas.

##### **2. Procedimientos**

Antes de tomar una decisión sobre su participación en la investigación, recibirá información sobre los objetivos del estudio, y qué se espera de su participación en las entrevistas. Cuando tenga suficiente información sobre el objetivo y contenido del proyecto, solicitamos que firme un formulario de consentimiento informado.

Si decide participar, fijaremos un lugar para la entrevista, que tiene una duración aproximada de una hora. La entrevista será grabada en audio, y después transcrita.

Las preguntas de la entrevista versarán sobre el diseño y la implementación de los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial y también sobre las competencias que se requieren para hacerlo.

Le hemos invitado a participar porque creemos valiosas sus experiencias y conocimientos. Si quiere, puede rehusar en contestar ciertas preguntas e igualmente puede retirarse de la entrevista en cualquier momento sin compromiso. Si decide retirarse, esto no influirá su relación con el entrevistador, ni con la organización a la que pertenece, la Universidad Autónoma de Barcelona.

### **3. Confidencialidad**

Garantizamos la máxima confidencialidad de sus datos y respuesta. Todas las grabaciones y transcripciones serán custodiadas en un lugar seguro y serán destruidas una vez finalizada la investigación. Solamente la persona entrevistadora tendrá acceso a la información. Los datos que se recojan serán anónimos, de modo que nadie pueda identificarlo/la.

### **4. Ventajas**

Su participación nos ayudará a conocer mejor la realidad de los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial, en las competencias que debe tener quien los implementa así como a reflexionar sobre las propuestas de mejora en el futuro. Además, una vez terminada la investigación le enviaremos los resultados de la misma por si pueden ser de provecho para su organización, si así lo desea.

## **5. Persona de contacto**

Si quiere recibir más información sobre el estudio puede contactar con Benjamín Curto Piñana, alumno de criminología de la Universidad Autónoma de Barcelona y autor de la presente investigación.

### **CONSENTIMIENTO INFORMADO:**

He sido invitado/a a participar en una investigación sobre “criminología, delincuencia económica y programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial”. He leído la información anterior o me la han leído y explicado. He tenido la oportunidad de preguntar sobre la investigación y mis preguntas han sido contestadas adecuadamente. Considero libremente a participar en la investigación y entiendo mi derecho a retirarme en cualquier momento de la entrevista, sin que eso tenga ninguna influencia o consecuencia en mi relación con la persona entrevistadora o la organización a la que representa.

Nombre del/la participante

Fecha

Firma

Nombre del entrevistador  
Firma

Fecha

## **ANEXO III, GUIÓN ENTREVISTA**

### **CRIMINOLOGÍA, DELINCUENCIA ECONÓMICA Y PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

**Entrevista para el trabajo de final de grado de Criminología.**

Entrevista para **P2 Y P3**, despachos de abogados.

**Alumno:** Benjamín Curto Piñana

**Tutor:** María José Rodríguez Puerta

**Esta entrevista sirve como herramienta para recopilar información que se utilizará en un trabajo de final de grado. Este trabajo pretende analizar si los conocimientos del criminólogo hacen de él un profesional competente a la hora de estudiar, elaborar y dar seguimiento a los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial y de la criminalidad económica. Las preguntas que se realizarán en la entrevista son las que**

**siguen, sin embargo, cualquier aportación que el entrevistado considere relevante y que no haya sido contemplada será de gran utilidad.**

### **PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:**

¿Qué es un programa de cumplimiento normativo?

¿Cuál es su utilidad?

### **CUERPO DE LA ENTREVISTA**

Por su experiencia, ¿Qué tipo de empresas solicitan un programa de cumplimiento normativo?

¿Son efectivos los compliance para prevenir la criminalidad económica en el ámbito de la empresa?

¿Qué debe tener un programa de cumplimiento normativo para ser efectivo?

Después de que la empresa contacte con ustedes, ¿cuál es el proceso de elaboración de un programa de cumplimiento normativo?

¿Qué tipo de profesionales se encargan de diseñarlo?

¿Qué base teórica utilizan a la hora de diseñar el programa compliance?

¿Qué son los mapas de riesgo?

¿Cómo se elaboran?

¿Qué utilidad tienen?

¿Existen indicadores para identificar un ámbito como riesgoso? (Por ejemplo...).

¿Qué conocimientos tiene que tener la persona que elabora los mapas de riesgo?

Tras haber elaborado el programa de cumplimiento, ¿existe algún tipo de seguimiento?

¿Quién se encarga de llevar a cabo el seguimiento del programa?

¿Desde su despacho se efectúa este seguimiento?

¿Qué conocimientos tiene quién lleva a cabo este seguimiento?

A nivel interno ¿Cómo sanciona un programa de cumplimiento normativo?

¿Qué estrategias de detección del ilícito penal utiliza el programa de cumplimiento?

¿Estas estrategias se adaptan a cada uno de los ámbitos identificados por el mapa de riesgo como susceptibles de ser criminógenos?

¿Cómo interviene el programa cuando aparece un ilícito en la empresa?

¿Cuál es la base teórica de dicha intervención?

¿Se tienen en cuenta las teorías que explican la génesis de la delincuencia económica a la hora de diseñar el programa y sus herramientas de intervención?

¿Qué opina sobre la idea de que el *compliance penal* se elabore por parte de un equipo multidisciplinar en donde varias disciplinas intervengan a la hora de diseñarlo?

## **CRIMINOLOGÍA, DELINCUENCIA ECONÓMICA Y PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

**Entrevista para el trabajo de final de grado de Criminología.**

Entrevista para **P4**, criminólogas que se dedican al *compliance*.

**Alumno:** Benjamín Curto Piñana

**Tutor:** María José Rodríguez Puerta



**Esta entrevista sirve como herramienta para recopilar información que se utilizará en un trabajo de final de grado. Este trabajo pretende analizar si los conocimientos del criminólogo hacen de él un profesional competente a la hora de estudiar, elaborar y dar seguimiento a los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial y de la criminalidad económica. Las preguntas que se realizarán en la entrevista son las que siguen, sin embargo, cualquier aportación que el entrevistado considere relevante y que no haya sido contemplada será de gran utilidad.**

#### **PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:**

¿Qué es un programa de cumplimiento normativo?

¿Cuál es su utilidad?

#### **CUERPO DE LA ENTREVISTA**

¿Qué tipo de empresas solicitan un programa de cumplimiento normativo?

¿Cómo se justifica desde la criminología la efectividad de los compliance a la hora de prevenir la criminalidad económica en el ámbito de la empresa?

¿Qué debe tener un programa de cumplimiento normativo para ser efectivo?

Después de que la empresa contacte con ustedes, ¿cuál es el proceso de elaboración de un programa de cumplimiento normativo?

Según su experiencia, actualmente ¿qué tipo de profesionales se encargan de diseñar el programa de cumplimiento normativo?

¿Qué base teórica utilizan ustedes a la hora de diseñar el programa compliance?

¿Qué son los mapas de riesgo?

¿Cómo se elaboran?

¿Qué utilidad tienen?

¿Existen indicadores para identificar un ámbito como riesgoso? (Por ejemplo...).

¿Qué estrategias de detección del ilícito penal utiliza el programa de cumplimiento?

¿Estas estrategias se adaptan a cada uno de los ámbitos identificados por el mapa de riesgo como susceptibles de ser criminógenos?

¿Cree que la criminología, teniendo en cuenta su formación como criminóloga, ofrece las herramientas necesarias a la hora de diseñar e implementar un programa de cumplimiento normativo?

¿Que conocimientos necesita un criminólogo a la hora de diseñar e implementar un compliance penal?

Tras haber estudiado criminología ¿ha echado en falta algún ámbito de formación que en el grado no se ofreció y que posteriormente fuese necesario a la hora de trabajar con los compliance penal?

¿Qué ámbito de la formación criminológica considera más útil a la hora de trabajar con los programas de cumplimiento normativo?

¿Añadiría algún tipo de formación en el grado de criminología a fin de que los criminólogos pudiesen desenvolverse mejor en el ámbito de la cultura compliance?

## **CRIMINOLOGÍA, DELINCUENCIA ECONÓMICA Y PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

## **Entrevista para el trabajo de final de grado de Criminología.**

Entrevista para **P5**, coordinador del grado de Criminología.

**Alumno:** Benjamín Curto Piñana

**Tutor:** María José Rodríguez Puerta

**Esta entrevista sirve como herramienta para recopilar información que se utilizará en un trabajo de final de grado. Este trabajo pretende analizar si los conocimientos de un criminólogo hacen de él un profesional competente a la hora de estudiar, elaborar y dar seguimiento a los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial y de la criminalidad económica. Las preguntas que se realizarán en la entrevista son las que siguen, sin embargo, cualquier aportación que el entrevistado considere relevante y que no haya sido contemplada será de gran utilidad.**

### **PREGUNTA INTRODUCTORIA:**

*¿Qué hace un criminólogo para prevenir la delincuencia?*

**CUERPO DE LA ENTREVISTA:**

¿Qué dice la criminología sobre el surgimiento de la delincuencia en el ámbito de la empresa?

¿Qué factores inciden más en la aparición de la delincuencia económica según la criminología?

¿Cuál sería el mejor modo de prevenir la aparición de la delincuencia en el ámbito empresarial?

¿Que se entiende por autorregulación? Según la criminología, ¿los programas de cumplimiento normativo y de autorregulación pueden ser útiles para prevenir la delincuencia económica?

¿Existe alguna forma de rehabilitar al delincuente económico? En su caso, ¿Cuál sería la mejor forma de rehabilitarlo?

¿Conoce alguna otra forma para acabar con la delincuencia de cuello blanco que se haya mostrado efectiva? (A nivel español o internacional).

**PREGUNTAS SOBRE LA FORMACIÓN CRIMINOLÓGICA:**

¿Tiene el criminólogo suficiente formación en delincuencia de cuello blanco?

¿Qué competencias en materia de crimen de cuello blanco tiene?

¿Qué aporta la criminología al conocimiento y el estudio de la delincuencia económica? ¿Debería aportar más?

¿Sería capaz un criminólogo de diseñar un programa de cumplimiento normativo?

¿Más allá de la asignatura de delincuencia económica o la de derecho penal, existe otra asignatura en el grado de criminología que pueda hacer competente al criminólogo para el estudio de la criminalidad económica?

Existe una asignatura en el grado que se llama Evaluación de Programas y Políticas Públicas. ¿Se puede extrapolar el contenido de esta asignatura al estudio del crimen de cuello blanco?

¿Qué otra asignatura incorporaría al grado de criminología a fin de que el criminólogo pudiese recibir más formación respecto a la delincuencia económica?

¿Considera que un criminólogo puede especializarse en el estudio de la delincuencia económica? ¿Existe o debería existir formación específica en la materia?

# **CRIMINOLOGÍA, DELINCUENCIA ECONÓMICA Y PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL.**

**Entrevista para el trabajo de final de grado de Criminología.**

Entrevista para **P6**, profesor de Derecho Penal.

**Alumno:** Benjamín Curto Piñana

**Tutora:** María José Rodríguez Puerta

**Esta entrevista sirve como herramienta para recopilar información que se utilizará en un trabajo de final de grado. Este trabajo pretende analizar si los conocimientos del criminólogo hacen de él un profesional competente a la hora de estudiar, elaborar y dar seguimiento a los programas de cumplimiento normativo en el ámbito empresarial y de la criminalidad económica. Las preguntas que se realizarán en la entrevista son las que siguen, sin embargo, cualquier aportación que el entrevistado considere relevante y que no haya sido contemplada será de gran utilidad.**

#### **PREGUNTAS INTRODUCTORIAS:**

¿Qué es un programa de cumplimiento normativo?

¿Cuál es su utilidad?

¿Por qué el derecho apuesta por los programas de cumplimiento normativo?

¿Cómo llegan los programas de cumplimiento normativo a España?

¿Cómo influye en un proceso penal el disponer de un programa de cumplimiento normativo?

#### **CUERPO DE LA ENTREVISTA**

¿Qué papel juega el programa de cumplimiento normativo en la persecución de la delincuencia económica?



¿Resulta efectivo prevenir la delincuencia a través de la autorregulación?, Es decir, ¿Son efectivos los compliance para prevenir la criminalidad económica?

Tal y como se articula la responsabilidad de la persona jurídica en España, ¿qué es lo que debe tener un programa de cumplimiento normativo para ser efectivo?

¿La utilidad de los programas de cumplimiento normativo va más allá de la atenuación o la exención de la responsabilidad criminal de la persona jurídica?

¿Qué puntos se deben tener en cuenta a la hora de elaborar un compliance?

¿Y a la hora de implementarlo?

¿Qué actores deberían intervenir a la hora de elaborar un programa de cumplimiento normativo?

¿Qué función cumple cada uno de estos actores?

¿Qué son los mapas de riesgo?

¿Cómo se elaboran?

¿Qué utilidad tienen?

¿Qué conocimientos tiene que tener el que los elabora?

Por lo que respecta a la intervención, ¿qué sucede cuando aparece la delincuencia en una empresa que dispone de un programa de cumplimiento?

(A nivel jurídico y a nivel interno de la empresa).

¿Cómo sanciona un programa de cumplimiento normativo?

¿El programa compliance cumple una función de prevención general o de prevención especial?

¿Conoce algunas prácticas en otros países que resulten efectivas a la hora de prevenir la delincuencia económica?

¿Considera que un criminólogo puede especializarse en el estudio de la delincuencia económica? ¿Existe o debería existir formación específica en la materia?

## ANEXO IV, TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS <sup>7</sup>

### Transcripción entrevista P2

P1: ¿Qué es un programa de cumplimiento normativo?

MF: Vale, un programa de cumplimiento normativo, en mi opinión, es (...) una sinergia entre... un bloque normativo compuesto por código ético, políticas y procedimientos de control y medidas de control ([entra secretaria y trae a la entrevistada un café] gracias) es una sinergia entre eso que está reglado, normado y documentado con lo que viene a ser la práctica y ejecución de eso en la empresa (...) por el consejo de administración, órgano supervisión, alta dirección, empleados y en su caso terceros

P2: ¿Cuál es su utilidad?

MF: Bueno... de los programas que hacemos nosotros que suelen estar enfocados en el penal desde luego es (...) a ver en la práctica (...) actual... en la que no me parece que el mercado todavía esté maduro y tenga (...) en sí mismo una cultura ética corporativa... clara (E: ahá) en que no me parece que eso en todas las empresas esté ya presente en la utilidad del modelo de compliance sería primero implementar esto (...) trasladar la importancia de esto a los empleados y... organizar la manera... en que las empresas (...) van a... afrontar el organizarse de forma transparente, sostenible y por supuesto evitar que sus trabajadores, directivos y... y administradores cometan delitos pero al final eso, creo que es, es, es... un efecto secundario colateral (E: ahá) que lo importante del programa de compliance

---

<sup>7</sup> Archivos de audio disponibles en el CD adjunto al original del trabajo. También pueden solicitarse contactando con [benjami.curto@e-campus.uab.cat](mailto:benjami.curto@e-campus.uab.cat)

es (...) manifestar el compromiso de la empresa y crear y mantener de forma... planificada estructurada y con objetivos medibles la ética (E: ahá) corporativa.

P3: Por su experiencia, ¿Qué tipo de empresas solicitan un programa de cumplimiento normativo?

Vale em (...) aquí mi experiencia también está muy em (...) acotada a lo que son clientes de, del despacho y supongo que sabrás que no tenemos o bueno, no es lo mismo los clientes que acuden a mi despacho que los clientes que acuden a una boutique penal, que pueden tener una dimensión bastante más pequeña. Los clientes que acuden aquí suelen ser filiales de multinacionales (...) internacionales (...) entonces, o bien nos encarga la matriz del grupo en España la revisión, mas que la creación (...) suele ser la revisión porque las matrices ya tienen, o bien son inglesas o bien son americanas o bien ya tienen bastante negocio con sociedades de estos países y por lo tanto ya tienen bastante tradición de compliance y (...) las filiales lo que han hecho es traducirlo... y aplicarlo en España... pero sin adaptarlo realmente al código penal español ni a la diferente normativa sectorial. Entonces solemos tener empresas, ya te digo, multinacionales, privadas y que... y que... Puramente privadas... pero nos ha ocurrido tener alguna empresa que se dedica al servicio público... Una empresa privada que se dedica a un servicio público... Hemos tenido muchas farmacéuticas... eeh... alguna empresa del IBEX 35, la mayoría no cotizadas (...) hemos tenido empresas de automóviles... hemos tenido... ya te digo la empresa de servicio público no te puedo decir porque como es prácticamente un monopolio [ríe] si te digo cuál es el servicio prácticamente te estoy diciendo quién es el cliente. (E: Entonces eh..., digamos que la mayoría de empresas que lo solicitan son de grandes dimensiones, ¿no?) MF: Sí (plantillas de trabajadores grandes (...) y por lo tanto con muchos riesgos (MF: Sí) ¿no?) Sí, pero porque... si pero no creo que eso sea revelador de (...) a quién interesa la compliance, más bien si no de quién es el target de... [NOMBRE DEL DESPACHO].

P4/ E: ¿Son efectivos los compliance para prevenir la criminalidad económica en el ámbito de la empresa?

MF: Esque eso depende (...) depende... ¿si tu plan de compliance es mero papel? no... no es efectivo. ¿Tu plan de compliance tiene un montón de medidas de seguridad, informáticas de justificación de gastos? (...) pues podrá ser efectivo... ¿Alguien lo revisa? entonces podrá ser efectivo ¿Nadie lo revisa? pues no, no será efectivo. Ehhh... Tienes que simplemente dar a conocer cuáles son los gastos en los que tu has incurrido sin que haya una persona superior jerárquica que revise lo que tu estas justificando? (...) osea, ¿es meramente informal o hay una una fiscalización detrás? porque si no hay una fiscalización detrás (...) probablemente no vaya a ser efectivo... ¿sabes? esta respues... esta pregunta es muy difícil de contestar

P5/ E: Después de que la empresa contacte con ustedes, ¿cuál es el proceso de elaboración de un programa de cumplimiento normativo?

Vale... Eh.. ya te digo que nosotros... elaboración en si misma no... no hemos realizado más que dos (E: ahá) Eeh (...) en cualquier caso, tanto si se trata de elaborar de cero como si se trata de revisar el primer paso que nosotros damos es hacer un diagnóstico. Para hacer este diagnóstico le pedimos a la empresa que nos de todo lo que tiene sobre compliance... claro si lo tiene y es revisión pues habrá cosas... si no lo tiene, en general, si suelen tener un código ético (E: ahá) que es la base (...) del programa (...) y además de revisar la documentación si la tienen (...) documentación que por cierto también más allá de políticas codigos éticos y tal.. también es sobre controles... controles internos de justificación de gastos eh... y otros controles que puedan tener, auditorías externas... todo eso lo queremos tener. Después de revisar esto tenemos entrevistas con personal clave de la compañía (...) Eh... con un administrador... con un director o directora

financiero o legal... si hay comisiones de auditoría o departamento de auditoría también... con (...) intentamos también por ejemplo, si son una farmacéutica... dónde está el riesgo de una farmacéutica es en su fuerza de ventas... porque al final osea... pretenden... su labor es comercializar un producto que es un fármaco... ¿ante quién? ante hospitales... públicos o privados... y ante médicos (...) funcionarios o no (...) entonces claro, ahí te mueves en una línea que tienes que controlar muy bien... Cuando tenemos eeh... farmacéuticas (...) nos entrevistamos con un par o tres de personas de fuerza de ventas para ver si (...) si las normas, si las tienen, se traducen en la práctica legal en algo real o no (...) pero es un poco... para el diagnóstico sigue siendo algo un poco superficial, osea, en diagonal (...) tenemos que, obviamente, antes de analizar eeh, osea antes de entrevistarnos, tenemos que conocer muy bien, muy bien, muy bien cuál es el área de actividad de la empresa... No es lo mismo una farmacéutica que fabrica que una que vende (...) porque si sólo es comercializar no tendrá todos los riesgos medioambientales de plantas productivas... (E: exacto) ¿entiendes? (E: ahá) entonces todo esto lo tenemos que tener en cuenta para después hacer un diagnóstico. EL diagnóstico viene a ser, bueno, viene a ser un listado (...) de esto es lo que tienes, esto es lo que requiere la ley (...) por lo tanto esto es lo que te falta. Y... podría hacerse así, así y así.... Esa es la primera fase (...) la segunda fase... suele ser pues de implementación... Ahora después de la reforma de 2015 (...) casi ningun... ninguna de las empresas que ha venido a vernos tenían por ejemplo el órgano de supervisión (E: ahá) según lo requiere el código penal... porque claro, como el código penal requiere que lo haya nombrado el órgano de administración... pese a que tu tengas una comisión de auditoría... que podría hacer las veces de órgano de supervisión... como no ha sido nombrado por el consejo pues... es un pequeño defecto o ajuste que tendrías que... (E: ahá) que... mejorar.... Entonces eeh... pues eso, segunda fase... normalmente pasa por ajustar políticas, crearlas cuando... claro... aquí te diría que hay dos esquemas... si lo que hacemos es revisar sólo... después del diagnóstico (...) le... revisaríamos las políticas más importantes (...) o... si no tienen mapas de riesgos,

haríamos el mapa y el análisis para el mapa de riesgos primero... porque en función del mapa de riesgos podemos determinar cuáles serán las políticas que debemos revisar en primer lugar (...) aunque las matrices tengan normas de su matriz americana o inglesa (...) tienen un montón de normativa anticorrupción que es muy potente (...) ninguno de sus códigos penales tiene como conducta punible... hacer un pago a un funcionario en mera consideración a su cargo (...) con lo cuál ese es un aspecto en el que siempre tenemos que velar por modificar en las políticas para que lo tengan perfectamente ajustado porque (...) si ha sido una mera traducción (...) no digo que por ahí no haya ningún delito... porque es rizar el rizo (...) pero bueno, tiene que estar en la política porque los empleados lo tienen que conocer lo que dice el código penal español... Entonces, mapa de riesgos y análisis de riesgos y después entraríamos en una columna las políticas que hemos visto que necesitarían revisión (...) para acabar de ajustarlas al sistema jurídico español... esto en si es la revisión del... del sistema (...) creación del órgano de supervisión o en su caso ajuste... que vendría a ser pues nombrarlo por el consejo e administración y normalmente dotarlo de un reglamento de funcionamiento... y plasmar ,documentar sus funciones en la empresa (E: ahá) y sus... poderes de... ehh... autónomos de iniciativa y control... Vale y después de esto... acabaríamos por ver en la práctica (...) si con sus políticas en papel, con sus entrevistas... ver si realmente esto se traduce en una operativa diaria ética o si es una biblioteca de papel que no sirve para nada. Aquí nuestro trabajo... sería más de formación... de concienciación.... desde arriba... y de acabar de ajustar sus medidas de control si las tienen... sus justificaciones de gasto... sus procesos de autorización de gastos (...) pero por directivos... por ejemplo (...) si el director legal puede autorizar por él mismo una firma de más de 10 millones... Tal vez es una suma tan elevada que valdría mejor una doble... doble firma... bueno... pues este tipo de.... acabar de... de cerrar las medidas de control.

P5/ E: ¿Qué tipo de profesionales se encargan de diseñarlo?

MF: Vale... ehm aquí abogados... sólo... nosotros solo tenemos abogados... y desde luego... no... no... hacemos intervenir a ningún asesor externo para nada (...) Porque al final, nuestra revisión... se fundamenta en uno... lo que exige el código penal... dos... la praxis de derecho comparado para acabar de concretar las parcas... las parcas previsiones del Código Penal sobre compliance (...) y tres la normativa sectorial... entonces cuando es necesario... lo más que hacemos es... evidentemente desde penal, como no tenemos toda la expertis... sobre... derecho farmacéutico... tenemos a la persona especialista en derecho farmacéutico en Madrid... que interviene... si hay cuestiones eh... puntuales de derecho fiscal... o si hay que crear políticas por ejemplo, antes me preguntabas... ¿Hay que crear eem... el sistema? pues para política fiscal interviene el departamento fiscal... para política de medio ambiente el departamento de público... para... labora... laboral... que bueno, aunque no genera riesgos penales, no está de más que todo... forme parte de un mismo programa ¿no? e integrar bien... la protección de los derechos de los trabajadores... y su seguridad en el trabajo etc, dentro del trabajo del sistema de compliance... y al final compliance ¿que es? no es... al final compliance es cumplimiento normativo... no significa acotarlo al derecho penal... pese a que claro, como la responsabilidad de la persona jurídica se ha incluido en el código penal... pues somos los penalistas los que lideramos esto del... al menos aquí... en [NOMBRE DEL DESPACHO] pero... sólo abogados y cuando hace falta expertis pues abogados del sector que sea...

P6/ E: ¿Qué base teórica utilizan a la hora de diseñar el programa compliance?

MF: ¿Base teórica? (...) las normas... las leyes... (E: pero me refiero, por ejemplo las medidas de intervención para... para prevenir los riesgos eeh... utilizan alguna base teórica que les diga que estas medidas van a ser efectivas a la hora de prevenir estos riesgos) A ver... el compliance pena o no... es muy práctico em... lo que tienes que saber es cómo funciona perfectamente la empresa



y esa empresa en particular, hacerle algo a medida... A partir de ahí, si que hay base teórica... que te puede servir... hay millones de reports de la OCDE... hay elementos del department of justice... y de la SEC americana... esta la guideliness de la UK library act... esta pues nose... normas anti library de ética en general de la ACC... y todo eso lo revisamos y estamos permanentemente actualizados... ahora como tienes que hacerlo a medida para cada una de las empresas... no hay una cooki carter solucion que te vaya a servir para todo... (E: ahá... pero me refiero, los delitos que... en los que puede incurrir una persona jurídica (...)) siempre vienen a ser los mismos... no utilizan alguna teoría de... (MF: ¿tu crees que siempre vienen a ser los mismos?) E: bueno... dependiendo de la naturaleza de la empresa... ¿no?... pero me refiero... es un abanico cerrado, es decir... ¿utilizan alguna teoría de prevención del delito? entiendo que...) MF: es que entiendo que no estoy entendiendo bien tu pregunta y entiendo también que eso debe venir de que me estás probablemente hablando de cuestiones más bien de criminología... (E: ahá) que... ni he estudiado ni conozco... con lo cual... tiendo a decirte que no... que no... (E: de acuerdo) Salvo que me digas que es una... una base teórica de prevención del delito... y tal vez... (E: teorías que explican la génesis del delito y a partir de aquí (...)) eh... dan claves de intervención en cada uno de los delitos para que no se produzcan) MF: no... ¿existen bases teóricas que expliquen por que existe la criminalidad económica en la empresa? Por la empresa eh... digo, por la persona jurídica... (E: Si... si claro... hay algunas teorías que pueden dar explicación a la criminalidad económica (...) en la empresa... y al surgimiento de la misma (...) por eso yo le, te preguntaba por este tema... entiendo que... (MF: lo desconozco) vale... ningún problema... (MF: no lo he estudiado y no... (E: entiendo) no forma parte de mi tema) E: De acuerdo).

PG7/E: ¿Qué son los mapas de riesgo?

MF: Vale, el mapa de riesgos... es (...) después de analizar... muy en concreto a qué se dedica la empresa a la que estamos asesorando en este momento... ver cuáles son los riesgos (...) directos o indirectos (...) que puede... generar su actividad (...) Entonces, dentro de los de los delitos números clausos que existen en el código penal que pueden dar lugar a la responsabilidad penal de la persona jurídica (...) dentro de esos excluimos todos los delitos que a priori esa empresa no podría generar (...) normalmente, evidentemente (...) descartamos la trata de seres humanos... el terrorismo... pero bueno... también por el tipo de clientes que llevamos (...) evidentemente no será el caso siempre (E: ahá) MF: y luego los clasificamos por riesgo abstracto (...) es decir abstractamente una farmacéutica tiene el mayor riesgo de... corrupción (...) y cohecho... tanto en el sector público como en el sector privado... Vale este es el riesgo en abstracto (...) después analizamos cuáles son las medidas que han implementado para reducir ese riesgo (...) código ético, política anti bribery, medidas de control... las que sean... y después le asignamos un valor en concreto... que es (...) analizar cómo ha quedado ese riesgo reducido después de la aplicación digamos de estas políticas y de estos controles (...) Y ya está

PE 7.1/E: ¿Qué utilidad tienen?

MF: Bueno.. tiene una utilidad esencial, osea porque sin mapa de riesgos difícilmente va s a construir un modelo eficaz, ya te lo digo... (E: ahá) MF: El mapa de riesgos es eh... Esque es el fundamento del edificio (...) porque a raíz del mapa de riesgos tu puedes discriminar qué es lo más importante y qué es lo que no... qué es lo que tienes que atajar y qué es lo que no (...) si tu te pones a analizar... en primer lugar... la política de medioambiente y resulta que no tienes una planta productiva porque la vendiste hace dos años (...) pues esta política no te sirve de nada y has dejado de lado un par de riesgos que... que tal vez era más importante prevenir (...) y además sobre esos riesgos se crean medidas concretas... eso es (...) permite que el consejo de administración (...) tenga

conocimiento de cuáles son los riesgos reales que puede crear la empresa en... en su entorno (...) y por tanto permite que el consejo de administración tome decisiones respecto de esos riesgos (E: ahá) MF: permite que el órgano de supervisión (...) que tiene u tiempo finito y... y unos recursos... los que sean... saber... cómo... cómo... a qué destinar esos recursos y... porque lo priorizan de es manera (...) permite la revisión del sistema... de forma concreta porque (...) tal vez hay políticas que es mejor revisar cada dos años porque realmente las modificaciones normativas no son... no son tan frecuentes (...) y luego es algo que tiene que estar vivo... yo el mapa de riesgos lo hago hoy, mañana si tu vendes una planta productiva y compras no se que sociedad yo tengo que volver a analizar esa sociedad para ver si... hay otro riesgo que tengo que incluir o si vendiste potra planta productiva de repente ya no tienes ninguna fábrica... puedo eliminarte... o puedo reducirte la importancia de algunos riesgos del mapa de riesgos... (E: ahá) MF: y es un documento que viene aprobado por el consejo de administración por lo que te decía porque hay riesgos penales (...) es el mapa que permite priorizar tus ac... tus ac... tu actividad... en el corto medio y largo plazo en relación con la compliance...

PE 7.2/E: ¿Existen indicadores para identificar un ámbito como riesgoso?

MF: Para nosotros el indicador es la experiencia práctica... y obviamente acotar muy bien cuál es el ámbito de la... de la actividad de la empresa (...) no... (...) esque... (...) por eso te digo que es algo taylormade (...) porque de repente... esa farmacéutica... únicamente trabaja con producto animal... bueno pues... todos los delitos contra la salud pública.. ¿sabes? ya no... (E: osea el indicador... más que nada es el ámbito de trab) MF: más que indicador... yo diría que para determinar que entra y que sale (...) y que está y dónde el mapa de riesgos (...) es... tener muy claro a qué se dedica la empresa pero de forma muy concreta eeh (...) no... ver el objeto social de.. que pone ahí que es una cosa muy inconcreta que no me sirve para nada... no (...) ¿cuál es tu volumen de actividad? si tienes

varias actividades... prior... osea, explícame de dónde vienen los máximos rendimientos y estratificame de todas esas actividades me las ordenas... de la mas importante a la menos importante y dentro de esas quiero saber... ¿tienes fábricas o no tienes fábricas? ¿cuánto personal tienes? emm... bueno, mil cosas (E: ahá)

PG 8/E: ¿Qué conocimientos tiene que tener la persona que elabora los mapas de riesgo?

MF: Pues desde luego mucho derecho penal... derecho mercantil... conocimiento de la práctica societaria... (E: ahá) MF: my clave... eeh... algún conocimiento de informática... para ver... porque claro, hoy en día todo está informatizado... y muchos delitos acabarían... se podrían acabar cometiendo a través de los sistemas informáticos... (E: ahá) MF: tienes... si tu quieres proponer medidas de control que sean eficaces... o quieres tenerlas y analizarlas para ver si son eficaces... para después otorgarle a ese riesgo... un valor en concreto (...) no te basta con que te hagan un listado de cosas... Tu tienes que ver si eso es realmente suficiente o no (...) aaahm... poco más (E: ahá (...)) y tras haber... (MF: bueno, tampoco estaría mal... tampoco estaría mal (...) que la persona tuviera alguna noción de auditoría (...) no financiera... osea de auditoría... porque ahora se va a crear una nueva norma sobre.. sistemas de gestión de compliance penal (...) total, esta norma viene a acoger (...) el 31 bis... y a desglosar esos requisitos de una forma práctica que a las empresas les pueda servir de guía para crear su programa de cumplimiento... (E: ahá) MF: vale (...) obviamente la certificación... tendrá el valor que tendrá en el procedimiento judicial... ni entro ni salgo... pero... un auditor no analiza la compliance ni mucho menos... de la misma forma en que lo hacemos nosotros... los abogados... es (...) una visión mucho más práctica... pragmática... y tal vez teórica (...) que... que... que vendría muy bien como complemento a la labor del abogado para... sobre todo para analizar si las medidas son suficientes o no (...) bueno... esto ya te digo eh... la norma todavía no ha entrado en vigor... es muy reciente... y... (...) podría estar bien

incorporarlo en el equipo... no creo que lo hagamos... pero podría estar bien... (E: ahá)).

PG 9/ E: Tras haber elaborado el programa de cumplimiento, ¿existe algún tipo de seguimiento?

MF: Puede haberlo (...) el seguimiento desde luego tiene que... tiene que hacerse por la empresa... puede haberlo... es un servicio que ofrecemos (E: ahá)

PE 9.1 /E: ¿Quién se encarga de llevar a cabo el seguimiento del programa?

MF: Nosotros... lo mismo (...) depende si... depende porque si el... si es el cliente el que aaah... hace dos años le acabaste su modelo y quiere que le revises si está bien... pues lo llevaremos lo mismo, el departamento de penal y si es de políticas específicas que le son muy importantes... pues cada uno de los departamentos (...) si realmente lo que ocurre aquí es que no quiere revisar todo su modelo sino que (...) quiere revisar su política fiscal porque de repente, me invento, ha entrado en vigor una nueva política de la ley del impuesto de sociedades... pues seguramente se encargará el departamento fiscal (...).

PE 9.3 / E: ¿Qué conocimientos tiene quién lleva a cabo este seguimiento?

E: entiendo que derecho ¿no? por lo que... (MF: si es que aquí sólo hay abogados...) E: de acuerdo...

PG 10 / E: A nivel interno ¿Cómo sanciona un programa de cumplimiento normativo?

MF: ¿Dentro de la empresa? (E: ahá) MF: Pues todas... desde... todas... las que ya existen osea es que... toda la rático de sanciones disciplinarias... desde una

amonestación... eh... oral... una amonestación por escrito... un... eh... suspensión de empleo y sueldo... hasta obviamente el despido disciplinario... lo que... no debería incorporarse y eso en la praxis veremos como... como lo vamos a gestionar... eh... lo que... lo que no es una sanción... disciplinaria... es un despido improcedente... (E:ahá) MF: por mucho que sea un despido...

PG11 / E: ¿Qué estrategias de detección del ilícito penal utiliza el programa de cumplimiento?

MF: El buzón ético o la... depende... a veces... es un correo electrónico... a veces es una hotline... a veces es las dos cosas... reporte al superior jerárquico... también... el órgano de supervisión... que además de recibir todas estas noticias criminis... si quieres... eh... también tiene que realizar una monitorización... constante... de cumplimiento del sistema... con lo cual si el sistema funciona bien... antes de que nadie reporte... sin que nadie reporte... el órgano de supervisión... debería poder ver que hay un fraude en la contabilidad o... unas justificantes de gastos que no son correctos... y entonces iniciar el... la investigación interna... si... se ve que hay una vulneración de la normativa ética pues... se sanciona y/o se podría acudir al ministerio fiscal... directamente a reportar eh... bueno (...) que el directivo o administrador a cometido un delito (...) en nombre de la empresa (...) y que la empresa lo ha detectado.

PE 11.1 / E: ¿Estas estrategias se adaptan a cada uno de los ámbitos identificados por el mapa de riesgo como susceptibles de ser criminógenos?

MF: A ver... siempre puedes poner en marcha el sistema yendo a ver directamente al... órgano de supervisión... no creo... no creo que haya ningún impedimento para que un administrador mande ningún correo al buzón ético (...) porque al final... en nuestro tipo de clientes.. que son empresas grandes... el órgano de administración nunca es el órgano de supervisión... jamás... entonces no veo que

haya ahí ningún... bueno luego siempre hay... bueno si podría ser que la persona que esta cometiendo el delito sea un... se del propio órgano de supervisión... ya pero... who watch is the watch man... siempre tienes alguien arriba (...) la medida más adecuada para esto sería que tu órgano de supervisión... no sea unipersonal (E: ahá) como mínimo que hayan dos personas (...)

¿Cómo interviene el programa cuando aparece un ilícito en la empresa?

E: Entiendo que... que lo que tu me decías ¿no? se... se enciende el todo el sistema de sanciones que (MF: de investigación más que de sanción... eh si, si... se tiene que iniciar todo el proceso de investigación... para dilucidar si lo que hay es (...) normal... algo... inmoral pero no... no sancionable (...)) Bueno es que claro... podría ser que una contravención de la normativa no sea delictiva... porque nosotros hemos planteado planes de compliance penal... pero al final (...) al final (...) el código ético se puede incumplir... y tu puedes estar... por ejemplo... es clásico que se incluya en el código ético... el acoso laboral (...) el acoso laboral no genera responsabilidad penal de la persona jurídica (...) o... el acoso... perdón es que voy a estornudar... [estornuda] el acoso... tiene visos de ser un acoso que interesaría tal vez a la jurisdicción laboral... pero no a la penal... porque no es suficientemente grave (...) y bueno en realidad... el sistema debería ponerse en marcha si funciona... mucho antes de que algo sea delictivo... eeehm... por ejemplo, otro ejemplo más... se está pudiendo cometer un delito fiscal... pero como tu consolidas cuentas con tu matriz y cada tres meses tienes que estar homogeneizando las cuentas (...) entre España y yo que se... el Reino Unido me invento... pues el departamento de la auditoría interna se ha dado cuenta de que tiene pues... una contingencia ahí... algo que no está... que no lo estás contabilizando bien y a la larga... podría llevar a deducirte más de 120.000 euros de impuestos que no te toca... si finalmente lo detectas... se regulariza y no alcanzaba 120.000 euros tampoco hay delito... pero el sistema ha intervenido antes... al final... es verdad que el compliance penal en España... tenemos la idea

de que es para prevenir delitos... pero no... no lo es... es para prevenir conductas no éticas en el seno de la empresa... que no tiene por qué ser delictivas... Al final la empresa... quiere saber que un juez o fiscal, mañana le dirá... no se preocupe le aplico la exención porque está organizada... es transparente... veo a través de usted... ve lo que hay... usted no ha cometido un delito... y por eso ya te aseguro yo, que en otros países no lo llevan los penalistas... no se si lo llevan los criminólogos ...

PREGUNTA AÑADIDA / E: ¿Y... qué conocimientos considera usted que se requieren... a parte del derecho...?

MF: ¿A parte de derecho...? pues contabilidad (...) pff... es que yo lo veo muy jurídico... probablemente, si tuvieras conocimientos de criminología (...) y supieras... dónde está la teoría actual sobre... de dónde nace el impulso criminógeno de... yo que se... los administradores... eso te daría una ventaja (...) para prever conductas... y entonces poder poner cortapisas (...) pero creo... que sería marginal... porque al final (...) la delincuencia económica (...) no es la más inventiva del mundo... osea, lo que estamos haciendo (...) con la compliance penal... es poner barreras al dinero... y eso... es práctica... eso es de... cuál es el tipo penal... pero sobre todo... cómo sale el dinero de esta empresa... cómo se mueve el dinero dentro de esta empresa... ¿quién tiene capacidad para que salga? y para que se mueva (...) y si esta suficientemente controlado... si es opaco o es transparente... si está bien contabilizado o no lo está... si hay varios niveles de control o no los hay (...) claro si aquí el director general puede hacer con cinco millones de euros... lo que le apetezca y contratar a su primo... el del quinto... pufff... pues claro... esto está fatal (...) pero no... no se... más que conocimientos jurídicos y a parte de los del penalista (...) los que puedan ser necesarios para el área de actividad de la empresa... claro, que yo lo veo desde mi posición (E: ya) pero... es mi opinión...



PREGUNTA AÑADIDA / E: ¿Y...bueno... eh... se plantea la posibilidad de que en un futuro próximo... o incluso en la actualidad... pueda existir un equipo multidisciplinar más allá de solamente el derecho... que cada uno pueda aportar algo útil al programa de cumplimiento normativo (...) es decir (MF: ¿qué disciplinas?) pues... disciplinas que puedan aportar algo (MF: ¿cómo cuales?) por ejemplo la criminología explicando la génesis del delito y las medidas que son más eficaces y efectivas para la prevención del delito... que en función del surgimiento del mismo... o por ejemplo... otras disciplinas como podrían ser... no se... me lo invento... los detectives privados a la hora de funcionar como los que supervisan el... el programa de cumplimiento normativo...)?

MF: Yo no tengo conocimiento de que esto esté sobre la mesa (...) y me parecería un poco extraño que se pusiera sobre la mesa... Claro que yo admito que tengo el sesgo (...) de que yo entiendo que nuestro trabajo está muy bien hecho... y no he visto la necesidad de eso (...) pero (...) es que al final... vamos a ver (...) que alguien cometa un delito en la empresa (...) es algo anómalo... entonces (...) es lo que yo te decía antes... puede tener una utilidad que yo conozca cuál es la razón que motiva que empleados puedan cometer un delito en el seno de una empresa... Si... claro... pero... también si la pregunta es... sin tener a un criminólogo... se puede acotar suficientemente (E: evidentemente) ¿sabes? y como la respuesta para mí es que si... yo no... al menos aquí no está sobre la mesa... introducir a otras disciplinas... no digo que no vaya a ser útil (...) tal vez lo vería más útil como en grupos de trabajo de forma genérica...

### **Transcripción entrevista P3**

**PG1/E: ¿Qué es un programa de cumplimiento normativo?**

IDR: Vale a ver (...) eh... pues un programa de cumplimiento normativo (...) hay dos concepciones ¿no? uno lo que es un programa a nivel penal... que aquí en España se conoce como compliance (...) o a nivel de cumplimiento normativo general... Que es lo que se conoce en EEUU (...) nosotros aquí en España teníamos a nivel de cumplimiento normativo lo que se conoce en tema de blanqueo de capitales, mercado de valores, acoso... en fin... lo que es simplemente cumplimiento normativo... y dos (...) hay otra opción en los últimos años que es lo que se entiende a nivel penal como compliance... sabes que en el 2010 se modifica el código penal y... eso es lo que hoy en día se está conociendo como programas de compliance

**PG2/E: ¿Cuál es su utilidad?**

IDR: La utilidad final... cuando hablamos de cumplimiento penal... la utilidad es que el Código penal, el 31 bis lo que permite es la exoneración penal mientras que una empresa eh... implemente un programa de compliance de forma previa a la comisión del delito (...) esa es la ventaja que se le concede a la persona jurídica que es (...) si tu has controlado a tu empleado (...) tu persona jurídica podrás quedar exonerada de la responsabilidad penal... si acreditas una serie de elementos (...) que son el compliance...

**PG3/E: Por su experiencia, ¿Qué tipo de empresas solicitan un programa de cumplimiento normativo?**

IDR: Nosotros en el despacho... eh... tenemos clientes de todo (...) desde empresas muy grandes que ya tienen experiencia a nivel de cumplimiento normativo... y también a nivel de cumplimiento penal... y por lo tanto tenemos sociedades cotizadas y hasta sociedades de diez trabajadores...

**PG4/E: ¿Son efectivos los compliance para prevenir la criminalidad económica en el ámbito de la empresa?**

IDR: A ver... eh... prevenir conductas dolosas es muy complejo (...) porque normalmente una persona física cuando hace una corrupción... cuando lleva a cabo una... una... corrupción o cualquier delito... lo que supone es que frente a su empleador... el empresario al final lo que hará es intentar ocultar esa corrupción o hacerlo de otra forma para que él no sea descubierto... Entonces (...) lo que se le exige a la empresa es... usted tiene que controlar al empleado cuando hace estos actos... pero claro... partimos de la base de un principio de confianza que... cuando tu contratas a alguien (...) pues bueno... hay una presunción de confianza... lo que el legislador con la reforma de 2010 dice es... esa presunción tiene que ser... contraria... osea... es yo presumo que tú vas a cometer delitos y por lo tanto te tengo que controlar (...) es un poco raro (...) por lo tanto prevenir conductas dolosas es... es complicado pero bueno (...) tiene que ser eficaz (...) al final hay una cosa que es muy importante que dice el código penal... que a mi me parece muy importante... que es... usted empresa... quedará exenta de responsabilidad penal cuando acredite que ha implementado los controles (...) en el momento en el que tu a una compañía lo que haces es... eh... al empleado... darle unas normas de actuación y esa persona las incumple... pues entonces lo que haces es... están esas normas y hay que cumplirlas...

**PG5/E: ¿Qué debe tener un programa de cumplimiento normativo para ser efectivo?**

IDR: A ver... la eficacia es... una cosa es lo que dice el 31 bis (...) que son los... procedimientos... los elementos del código penal... pero... pero bueno... una cosa es tenerlos y otra que sea eficaz... al final lo que dice la primera sentencia

del tribunal supremo que se dictó es (...) y lo que dice la circular de la fiscalía general del Estado que (...) en ese sentido tienen razón... cuando dicen que no es necesario sólo tener políticas y procedimientos sino que... que... realmente se cumplan... que exista la política y cultura del cumplimiento (...) eso es lo que hace eficaz el programa de compliance...

**PG6/E Después de que la empresa contacte con ustedes, ¿cuál es el proceso de elaboración de un programa de cumplimiento normativo?**

IDR: A ver... nosotros lo que hacemos son básicamente tres fases... primera fase (...) análisis de la actividad de la compañía... lo que hacemos es coger el objeto social... su actividad... sus empleados y qué procedimientos tiene o a tenido implementados en la compañía... lo que hacemos es tener entrevistas con las áreas de la empresa para identificar qué controles tiene (...) del catálogo de delitos que pueden generar responsabilidad penal para la empresa.. lo que hacemos es indicar... en función de la actividad (...) cuáles pueden ser cometidos por la compañía... de forma objetiva... y cuales tienen que ser descartados (...) porque hay algunos delitos que si se cometen... se pueden cometer pero no en beneficio de la persona jurídica... (...) entonces... primera fase análisis... segunda fase... identificación de riesgos y identificación de controles (...) primera fase sabemos que es lo que tienen (...) segunda fase sabemos qué les falta.... ayudamos a la empresa a implementar (...) y hay una tercera fase que es el informe final... que puede ser el informe o la implementación del modelo

**PG7/E: ¿Qué tipo de profesionales se encargan de diseñarlo?**

IDR: En el despacho sólo abogados... (...) aquí nosotros no tenemos consultores... no tenemos auditores... no tenemos... abogados sólo...

**PG8/E: ¿Qué base teórica utilizan a la hora de diseñar el programa compliance?**

IDR: Si... a ver... nosotros cuando empezamos... en 2010... lo que vimos es que eh... el legislador simplemente decía eh... cuando usted empresa no ha ejercido el debido control... debido control era un concepto indeterminado... nadie sabía que era... porque no había un reglamento ni el propio código decía que era esto del debido control... (...) entonces lo que hicimos es estudiarnos la normativa americana... que son los pioneros en este tema... dos... miramos la legislación italiana (...) porque somos muy parecidos... aunque hay una responsabilidad administrativa dentro del proceso penal de la persona jurídica... pero claro... los títulos son muy parecidos... miramos la legislación chilena también... y... ya está...

**PG9/E: ¿Qué son los mapas de riesgo?**

IDR: A ver... hay muchas formas de llamar a un mapa de riesgos (...) desde un punto de vista de auditoría es dos conceptos... la probabilidad y el impacto... y... lo que tienes es que... dentro de ese abanico es ubicar los delitos en función de su probabilidad de comisión o no... entonces si en una... (...) si una empresa trata con administraciones públicas todos los días... pues... lo normal es que el delito de corrupción pública es un riesgo de probabilidad alta... simplemente por el contacto diario... entonces eh... eso es un mapa de riesgo (...) luego está el mapa de controles (...) que también a veces se confunde con el mapa de riesgos... que es... yo tengo esta posibilidad de cometer este delito... tienes identificado dónde puedo cometerlo... tienes unos controles para evitarlo... una política anticorrupción... un código ético... una revisión teórica... y tienes una comisión

de auditoría... que verifica que estos controles se cumplen... entonces eso es un mapa de controles...

**PE9.1/E ¿Cómo se elaboran?**

IDR: Bueno... un mapa de riesgos tiene que ir variando... hay dos formas de hacer un mapa de riesgos... uno en esta primera fase que a priori... la simple actividad que desarrolla la compañía puedes hacer un mapa teórico de riesgos... y los mapas puede ser un mapa de compañía... general (...) y luego puede ser un mapa de cada una de las áreas...

**PE9.2/E ¿Existen indicadores para identificar un ámbito como riesgoso? (Por ejemplo...).**

IDR: Si... nosotros cuando vemos el área comercial... lo que te decía... un indicador puede ser que el área comercial como tiene trato en público y puede cometer corrupción entre particulares... lo normal es que venda... entonces... lo que hay que mirar un poco es los programas que se hacen para vender... los descuentos... los incentivos... (...) cuando analizamos el área comercial... partimos que uno de los principales focos es el de la corrupción (...) por ejemplo... cuando te vas al área de finanzas... otro foco o riesgo es el fraude fiscal... hay que preguntar cómo se hacen las nóminas... si se paga en B... hay que ver que el dinero que se manda para pagar al proveedor y que nosotros recibimos es limpio... que no se incurra en un delito de blanqueo...

**PE9.3/E: ¿Qué conocimientos tiene que tener la persona que elabora los mapas de riesgo?**

IDR: A ver... en nuestro despacho lo que tenemos al final es... que nosotros somos todos abogados... pero lo que hacemos es prestar servicio desde todos los sectores... lógicamente la cabeza de los compliance es penal... pero utilizamos gente de fiscal... gente de laboral... interviene gente de urbanismo... de medio ambiente... de seguridad alimentaria... bueno... interviene mucha gente del despacho porque aporta su... su cumplimiento normativo... la parte... eh...

**PG10/E: Tras haber elaborado el programa de cumplimiento, ¿existe algún tipo de seguimiento?**

IDR: Si... tiene que haber una verificación periódica del modelo... no dice cada cuanto... pero al final si... nosotros ofrecemos al cliente (...) un programa nunca está 100% terminado... no puedes decir... bueno ya está terminado... ya tienes un programa perfecto... porque el programa siempre tiene cosas nuevas... siempre tienes un canal de denuncias en el que te quieren hacer una consulta (...) hay cosas que has explicado que no se entienden del todo bien... hay que hacer formación en alguna área... bueno... un programa de compliance siempre está en constante evolución...

**PG11/E: A nivel interno ¿Cómo sanciona un programa de cumplimiento normativo?**

IDR: A ver... nosotros esto es una cosa que hemos estudiado muchísimo... y le hemos dado muchas vueltas en los últimos años... osea... una empresa no puede establecer un régimen disciplinario propio ajeno a lo que es el estatuto de los trabajadores y al convenio colectivo... esto en Italia si que se puede hacer... cada empresa tiene su régimen disciplinario propio... y te dice... una sanción a nivel pecuniario a un trabajador... aquí en España no está permitido... eh... porque

cualquier régimen propio que hagas... puede ir o no en contra el estatuto de los trabajadores... por lo tanto no sería admitido desde un punto de vista laboral (...) nosotros lo que si decimos es... estos procedimientos internos serán sancionados conforme al estatuto y al convenio... y ese es el régimen disciplinario... no hay un régimen propio sino que es el del estatuto y el convenio...

**PG12/E: ¿Qué estrategias de detección del ilícito penal utiliza el programa de cumplimiento?**

IDR: Bueno... a ver... el compliance officer eh... lo que hace es prevenir los delitos o (...) dar los medios a las personas para que detecten correctamente todos esos riesgos... la empresa como persona jurídica lo que hace es... aporta un canal de denuncias... pro al final lo que hace la empresa es... oye yo doy los medios para que el trabajador... o un tercero... pueda denunciar de forma concienciada la incidencia... y a raíz de eso el compliance officer lo que hace es investigar... entonces detecta... y poco más...

**PG13/E: ¿Cómo interviene el programa cuando aparece un ilícito en la empresa?**

IDR: Hay varias formas de investigar... puede ser el compliance officer o el comité ético... depende de la estructura de la empresa (...) cuando se recibe una denuncia en el canal de denuncias lo que se hace es iniciar una investigación... uno se verifica que esta denuncia es cierta o no... con indicios suficientes para iniciar la investigación (...) entonces hay veces que investiga el compliance officer... hay veces que el compliance officer en compañía del departamento financiero... y ya está... entonces se toma declaración al denunciante... al denunciado... a testigos... hay muchas formas de investigar...



**PG14/E: ¿Se tienen en cuenta las teorías que explican la génesis de la delincuencia económica a la hora de diseñar el programa y sus herramientas de intervención? (Se aclara que estas teorías son de naturaleza criminológica).**

IDR: No las conozco y por lo tanto no las aplico... pero si luego me puedes contar las teorías... porque siempre es bueno aprender...

## **Transcripción P4**

PG1/E: ¿Qué es un programa de cumplimiento normativo?

PM: Vale eh... los programas de cumplimiento normativo eh... en España (...) empiezan o bueno... empiezo de otra manera... la responsabilidad penal de la persona jurídica... se regula por primera vez en nuestro país en el año 2010 eh... si bien eh... es con la reforma del código penal en el año 2015 cuando eh... esta regulación se hace de una forma mucho más exhaustiva... (...) entonces... lo que viene a decir el legislador es que para que las personas jurídicas (...) estén exentas de responsabilidad penal cuando... un directivo o empleado cometa un delito (...) y ese delito eh... suponga un beneficio para la empresa... para estar exenta de responsabilidad eh... la persona jurídica deberá tener un programa de cumplimiento implementado... o un modelo de gestión (...) ¿Qué es el programa de cumplimiento lo que viene a decir el 31 bis? eh... lo que dice es (...) se tienen que analizar los riesgos penales que tiene la empresa por su estructura interna (...) detectarlos... y una vez detectados establecer medidas para prevenirlos (...) Si la empresa eh... cumple un poco lo que se marca... podría estar exenta... esto es la teoría (...) luego que he visto que más adelante preguntas... te contaré la práctica...

PG2/E: ¿Cuál es su utilidad?

PM: Exonerar a la empresa... a ver (...) esta es la utilidad a nivel penal... pero yo considero que hay otro tipo de utilidades (...) porque el fundamento de incluirlo en el código penal (...) eh... es lograr que las empresas se reorganicen o... eviten que la desorganización empresarial pueda generar delitos en su seno... si una empresa se organiza mejor... es mucho más transparente a nivel interno... no solo va a atenuar o eximir la pena... sino que va a tener muchas más ventajas... seguramente... si controlas la empresa tendrás muchos menos gastos a nivel organizacional... o a nivel reputacional... funcionas mucho mejor y eres más competitivo dentro del sector... entonces... eh... nosotros cuando hablamos de los programas... también existen otras utilidades a nivel empresarial...

¿Qué tipo de empresas solicitan un programa de cumplimiento normativo?

PM: Nosotros la empresa la creamos en 2015... antes... las empresas que implementaron programas eran del IBEX 35... habían exigencias que para poder comercializar tuvieran programas de cumplimiento normativo... entonces... para entendernos... a partir del 2015... hay como un boom... ha habido mensajes de muchos despachos... vendiendo que la empresa puede recibir una multa millonaria... y las empresas han venido a preguntar qué era eso... Nosotros nos hemos especializado más en el sector farmacéutico... en este sector... es importante especializarse en un sector... porque hay sectores muy regulados y menos... pero empresas? desde farmacéuticas, promotoras... construcción... porque al final es una preocupación que tienen los directivos... otra cosa es que lo contraten... como no es obligatorio... creen que tampoco cometen delitos... entonces cuando les explicas... igual a nivel fiscal... o seguridad social... entonces, si que a veces les cuesta un poco ver la utilidad... pero vamos.... sectores todos... es verdad también que empresas más grandes... las más grandes es más fácil o más conveniente crear estos modelos de gestión (E: ¿porque tienen más riesgos?) porque tienen más riesgos... empresas más pequeñas (...) a partir de 50 empleados... depende de la organización... Es decir... el programa hay que

adaptarlo a la empresa... si bien esta pensado para grandes empresas... es también conveniente para pequeñas empresas... porque si se comete un delito... esa empresa asumiría responsabilidad penal...

PG3/E: ¿Cómo se justifica desde la criminología la efectividad de los compliance a la hora de prevenir la criminalidad económica en el ámbito de la empresa?

Tengo dos respuestas... a ver... la teoría de la asociación diferencial lo que dice es que... a ver (...) el comportamiento delictivo (...) no es porque una persona tenga valores diferentes... sino porque se ha socializado de una manera diferente dentro de la empresa (...) si tu estas en una empresa en la que hay una cultura de ética y esa no es buena... bueno... al final vas aprendiendo por la socialización con estos iguales... entonces lo que hay que crear es implementar modelos que respeten la legalidad... para mi desde la criminología... una teoría que justificaría los programas es la asociación diferencial... esto por un lado (...) y por otro... es que... yo creo que... el objeto de estudiar criminología es... estudiar las causas de la delincuencia... para prevenirlo... estos programas lo que hacen es... vamos a ver qué riesgos hay para prevenirlos (...) entonces... para mí... la justificación es prácticamente el objeto de estudio... (E: ¿consideras que el compliance es en efecto una materia criminológica?) PM: lo que la criminología estudia es las causas del delito... y prevenirlo... entonces... al final la lógica del legislador con los compliance es eso... Entonces... lo que venimos defendiendo es que es necesario que los criminólogos formen parte de eso... porque ningún otro profesional... está especializado en analizar o detectar causas... y prevenirlas... otra cosa es que tengan que especializarse en eso... pero el paso previo es... no hay formaciones que estudien de forma tan específica eso... no estoy diciendo con esto que sólo tengan que ser criminólogos... sino que tienen que formar parte de un equipo multidisciplinar para poder realizar estos programas... entonces... para mí (...) donde tendría que estar el criminólogo es haciendo el mapa de riesgos... o detectando los riesgos que tiene esta empresa... dentro de otras...

PG4/E: ¿Qué debe tener un programa de cumplimiento normativo para ser efectivo?

PM: Te voy a dar un poco desde la práctica... si bien tiene que tener todo lo del 31 bis... lo que interesa para prevenir... es que el artículo 31 esté materializado... fiscalía no va a pedir simplemente el programa... va a comprobar que éste sea realmente efectivo...

PG5/E: Después de que la empresa contacte con ustedes, ¿cuál es el proceso de elaboración de un programa de cumplimiento normativo?

PM: Nosotros hemos cambiado un poco por cómo está el sector privado en este tema... al principio cuando contactaban con nosotros (...) pues... teníamos una reunión y les hacíamos una propuesta... qué pasa... que nos dimos cuenta que hasta que no se tenga un mapa de riesgos no vas a saber qué vas a necesitar... entonces lo que hacemos nosotras es presupuestar... es decir... no vamos a decir que pagues X por todo... vamos a empezar desde el principio... vamos a ver cómo esta tu empresa... y a partir de aquí... vamos a... porque hay empresas que tienen código ético (...) entonces... igual sólo hay que adaptarlo al ámbito penal... nuestra forma de trabajar es así... empezamos con el mapa de riesgo y vemos ya las necesidades específicas... porque verlo todo de golpe hay una parte que estas un poco a oscuras...

Según su experiencia, actualmente ¿qué tipo de profesionales se encargan de diseñar el programa de cumplimiento normativo?

Vale... de todo... hay de todo... esto es como la protección de datos... cuando salió... todo el mundo lo hacía (...) vale, a ver... eh... cuando en 2015 todo el mundo lo hace... pero si que sobretodo abogados penalistas... detectives... y si

que los detectives tienen una función (...) importante en la implementación (...) no tanto en la elaboración... y por ejemplo criminólogos pues nosotros... pero (...) sobretudo abogados penalistas... y yo creo que tiene que haber un abogado penalista... pero el abogado penalista sabe sobre delitos... pero más allá de esto... no tiene formación... tiene que especializarse... entonces... yo creo que tiene que haber un equipo multidisciplinar... hay... osea... como profesionales abogados... detectives hay muchos... pero estos tienen más sentidos a la hora de investigar los canales de... de... denuncias... porque ellos tienen licencia para investigar... pero lo que pasa también es que las grandes auditoras... venden los compliance a un precio muy barato... entonces... quien se está llevando los compliance son las grandes auditoras...

PG6/E: ¿Qué son los mapas de riesgo?

El mapa de riesgos es para mí... uno de los pilares del programa (...) porque si no se hace bien el programa ya... (...) y lo que se busca en el programa de riesgos es detectar los riesgos... que esta empresa... o detectar las conductas... que pueden derivar en la comisión de un delito...

PE6.1/E: ¿Cómo se elaboran?

Lo que se hace... es... nosotros pasamos primero un cuestionario general... para ver cómo está la empresa (...) entrevistas con directivos (...) y encuestas a los empleados... y con esta información se elabora el mapa de riesgos... es decir... de los 30 delitos que establece el legislador que puede... eh... incurrir una persona jurídica... a ver... hay un grupo delictivo que desde un principio eliminan... te hablo del sector farmacéutico porque es el que más conozco... hay un conjunto de riesgos y de delitos en los que tradicionalmente se ha podido incurrir... pues... ahora está el delito de corrupción en los negocios... entonces si

trabajas con una farmacéutica... tienes que tenerlo en cuenta (...) una vez que tienes las entrevistas y la documentación... se mira cuantos trabajadores pueden cometer un delito... y en base a todo eso... se hace un mapa en donde se dice dónde hay que intervenir... (E: si entiendo bien, primero tienes que conocer bien a la empresa...) PM: sí... por lo que te he dicho... una cosa que también hay que estudiar es no solo la normativa penal (...) si no también la de los sectores... en los delitos contra la seguridad de los trabajadores... la persona jurídica no es responsables... pero los delitos que están el el 16, 17 y 18... son normas penales en blanco... y te remiten a la normativa sectorial... pues hay que conocerla... y los delitos pues... son muy amplios... osea que es difícil hacer un programa y por eso la importancia de un equipo multidisciplinar...

PE6.2/E: ¿Existen indicadores para identificar un ámbito como riesgoso? (Por ejemplo...).

A ver... indicadores estandarizados no hay (...) hay las ISOS... que son directrices que te pueden marcar... pero como indicadores... no hay... no hay porque (...) hay que adaptarlo a la empresa... ehh... y ver como funciona la empresa... e individualizar a la empresa... pero vamos... el sector... la empresa...

PG 7/ E: ¿Qué estrategias de detección del ilícito penal utiliza el programa de cumplimiento?

Bueno... lo que se hace es... una por ejemplo es el... el canal de denuncias o el buzón ético... pero al final depende de las empresas porque se habla de si tiene que haber un compliance officer... si tiene que haber un grupo de... en el que haya un responsable... pues al final es establecer mecanismos de... no se... te pongo un ejemplo... con el mail del trabajo eh... (...) no puedes utilizar el mail del trabajo... ni fuera de la red wifi de la empresa... no puedes usarlo... para

evitar que haya una revelación de datos... o bueno... cada x tiempo hay que haber un análisis del departamento para ver x cuestiones... (...) pero a parte del canal de denuncias y de los controles...pero si... lo que se busca es que haya unos controles... que estos sean escritos... eh... formar una parte de los trabajadores... (...) creo que lo he explicado horrible...

PG 8/E: ¿Cree que la criminología, teniendo en cuenta su formación como criminóloga, ofrece las herramientas necesarias a la hora de diseñar e implementar un programa de cumplimiento normativo?

PM: Yo si... yo creo que la formación base la tenemos... creo que hay que especializarse... formar parte de un equipo multidisciplinar... y creo eso... que las personas que quieran formar parte de esto tienen que especializarse... osea... que no... posgrados... cursos... pero si creo que la criminología es una carrera que es muy válida... eh... los criminólogos como profesionales seríamos muy válidos realizando programas de cumplimiento dentro de un equipo multidisciplinar...

PG 9/E: ¿Que conocimientos necesita un criminólogo a la hora de diseñar e implementar un compliance penal?

PM: Un poco lo que te he dicho... yo estoy obsesionada un poco con la metodología... la metodología jurídica no tiene nada que ver con la de las ciencias sociales... por ejemplo... elaborar una encuesta... es muy difícil también saber elaborar una entrevista... (...) tener un conocimiento amplio de esto... de teorías de prevención del delito... de delincuencia económica... me parece básico (...) y al final un poco las asignaturas de criminología lo que buscan es... que seamos profesionales en un objeto de estudio... yo creo que un poco todo...

PG 10/E: ¿Qué ámbito de la formación criminológica considera más útil a la hora de trabajar con los programas de cumplimiento normativo?

PM: Todos... al final es un todo... Mira mi compañera... ella siempre cuando... ella estudió derecho y luego estudió criminología... ella siempre lo ha dicho... dice yo... por el trabajo que estamos desempeñando... estoy utilizando más conocimientos criminológicos que de derecho... porque al final lo que tienes que hacer en derecho es una interpretación...pero esto no... esto es voy a ver que riesgos y prevenirlos... y esto es criminología... (...) y conozco despachos de abogados que están incorporando criminólogos para hacer mapas de riesgo porque no tienen ni idea...

### **Transcripción entrevista P5**

PG1/ E ¿Qué hace un criminólogo para prevenir la delincuencia?

JC: Vale, bueno como... como tu sabes en la tema de la prevención pues hay prevención primaria secundaria y terciaria entonces están la tarea fundamental del criminólogo en la parte práctica es ah... es aplicar los programas... elaborar, implementar, evaluar los programas de prevención primaria secundaria y terciaria eh... bueno... en todos los programas de prevención primaria pues quizás (...) en el ámbito de la prevención comunitaria... en la prevención del ámbito, del ámbito de la seguridad, en el ámbito municipal fundamentalmente (E: si...) En el ámbito escolar (...) hay muchos ámbitos... en todos los ámbitos... hay ámbitos en donde se pueden producir conflictos eh... es bueno que... la principal dimensión de la criminología es tratar de evitarlos (...) entonces el ámbito de la prevención es muy grande y en cada uno de ellos pues (...) la criminología tiene una tarea que hacer (...) Por ponerte un ámbito, no se (...) claro, podríamos hablar de cada uno de ellos en el ámbito (...) escolar por ejemplo (...) pues hombre el ámbito escolar eh (...) hay que mirar que tipo que diagnosticar la situación de conflicto en la escuela de (...) de violencia de... delincuencia y una vez diagnosticada hay que ver eh... que que que programas pueden servir para reducirlo. ¿Cómo el



criminólogo lo hace? Hombre el criminólogo tiene que ver un poco tratar de explicar estas conductas (...) y tiene que tratar de ver que tipo de medidas (...) se han adoptado en otros contextos y que son efectivas para llevar a cabo este programa... entonces esto lo que se hace es ver los programas que se han hecho que se ha visto que han funcionado (...) tratar de implementarlos en un contexto... y a partir de aquí ver cómo funciona (...) no solo implementarlos sino gestionarlos... gestionar la implementación (...) esto sería por ejemplo en la escuela... en el ámbito comunitario (...) de la de la prevención comunitaria... esta poco regulado... las auditorías de seguridad... que es competencia de los municipios... en el ámbito municipal... efectuar el diagnóstico.... diagnosticar una situación... que tipo de medidas se pueden adoptar para reducir los problemas de convivencia... de delincuencia... que existan en cada contexto... ¿sobre qué base? sobre la base del conocimiento de programas que se hayan realizado en otros contextos (...) que hayan sido evaluados que funcionen a parte se implementará... con un plan de implementación y hombre (...) lo que es importante que aporte la criminología... es que se implementen estos programas (...) incluyendo un plan de evaluación... cuanto más digamos válido sea el programa... porque tiene una experimentalidad... porque tiene un grupo de control... es importante hacerlo porque porque hacemos muchas cosas que no están evaluadas... y un poco la criminología es tratar de evaluar lo que se hace de la manera más correcta... yo creo que en cada uno de los ámbitos digamos... el procedimiento es el mismo (...) el diagnóstico de los problemas dependerá del ámbito (...) no es lo mismo trabajar en un colegio, en un municipio... en una empresa... que trabajar en una empresa privada para prevenir los delitos de los... de los... ciudadanos... que para prevenir los delitos de la propia empresa que imagino que es tu (...) el ámbito en donde trabajas...

PG2/ E: ¿Qué dice la criminología sobre el surgimiento de la delincuencia en el ámbito de la empresa?

Bueno yo creo que... dentro de la... de la delincuencia económica... mis conocimientos lo que me dicen es que... quizás hay dos teorías que son las que más (...) en fin... más ehh... han sido utilizadas... yo diría que una de ellas es la teoría de la elección racional... teniendo en cuenta que el delincuente económico es una persona que claro... tiene una formación determinada que... tiene otros conocimientos generales digamos del derecho... de la economía y... y... entonces es una persona pues que... (...) ya por su propia dimensión económica... valora los costes... los beneficios de su actividad (...) la reputación en fin... es como un modelo de persona... que parece que más cuadra con la teoría de... más clásica sobre el delincuente económico... como persona racional que interviene... (E: ahá) la teoría de la elección racional (...) tiene un ámbito importante... cuando los criminólogos se han dedicado a la delincuencia económica... han tomado alguna de las teorías de (...) luego (...) también diría que... una de las teorías que... más se tiende a utilizar en el ámbito de la delincuencia económica... es más bien la teoría de la asociación diferencial (E: ahá) eeh... porque claro... como tu sabes muy bien la teoría de la asociación diferencial aporta todo el concepto de técnicas de neutralización... (E: ahá) son técnicas... las técnicas de neutralización son las que permiten (...) infringir la ley ¿no? (E: ahá) JC: y lo permiten infringir porque... porque de alguna manera justifican... no es que el delincuente económico justifique... pero da razones... de supervivencia de la propia empresa... de conseguir luchar de... de afrontar la competencia... se piensa que existe un contexto en el que todo el mundo utiliza estas prácticas... para adoptar decisiones que son ilícitas... entonces (...) en el contexto normativo de la empresa.. junto a la elección racional... eh... claro... a mi juicio... yo si me enfrentara al tema de la delincuencia económica... mi marco teórico inicial (...) partiría de estas... luego también es cierto que la teoría de la anomia podría decir... hombre es un contexto de (...) grandes expectativas de conseguir el éxito económico para las empresas... y también un contexto de que haya empresas un poco más limitadas que otras ¿no? (E: ahá) JC: elección racional primero... asociación diferencial segundo... y quizás alguna variable de la anomia... estas

serían un poco... por orden... las teorías que yo diría que más capacidad explicativa tendrían... con el tema de la delincuencia económica...

PG3/ E: ¿Qué factores inciden más en la aparición de la delincuencia económica según la criminología?

Un poco los que te quiero decir... la idea de que en un contexto en el cual (...) pues el delincuente piensa que no va a ser perseguido... valora los costes... ¿no? y este contexto sería un factor... (...) (E: ¿los de las teorías?) pienso... en uno de los trabajos que te pasé de Simpson... una revisión de la Campbell foundation... me da la impresión que un poco... tu sabes que la campbell es una... es una... fundación que hace metanálisis de la revisión que existe en la literatura... y en éste artículo... se llama deterrance y corporate crime... se refleja un poco... lo que está funcionando para evitar la delincuencia en las grandes corporaciones... me parecía que salían más relevantes los programas de cumplimiento normativo... pero la revisión que hacían no era muy amplia... quizás la delincuencia económica es todavía un ámbito de la criminología que hay mucho por hacer... me da la impresión...

PG4/ E: ¿Que se entiende por autorregulación? Según la criminología, ¿los programas de cumplimiento normativo y de autorregulación pueden ser útiles para prevenir la delincuencia económica?

Bueno yo creo que esto... todo lo que yo recuerdo... un libro de Braithwaite... que conoces bien... (E: ahá) JC: Braithwaite escribió un libro... Braithwaite había trabajado en el ámbito de delincuencia económica... me parece que había trabajado con la delincuencia de las empresas farmacéuticas... entonces el libro (...) se llama restaurative justice and responsive regulation... en este trabajo... en este estudio... Braithwaite habla un poco de la justicia restauradora... y luego habla también de la responsive regulation... y la idea de la responsive regulation... es un poco la idea de autorregulación (...) un poco la idea es que

nosotros hemos de garantizar... el objetivo del sistema político no es castigar... el objetivo del sistema es garantizar que la gente cumpla con las normas... y entonces la idea es un poco... en principio hay que dar oportunidades... defiende él... para que en el ámbito... sobre todo empresarial... se cumplan con las normas... y entonces (...) un poco la idea ... el plantea un poco lo de los planes de cumplimiento... y que el Estado... tiene que estar como detrás... ¿sabes?... un poco como que supervisa que estos planes de cumplimiento se lleven a la práctica... es un poco la idea de autorregulación... en primera instancia... no tiene que ser el Estado... tiene que ser más inteligente el Estado y en vez de buscar infracciones... (...) tiene que exigir (...) a las corporaciones que se regulen... ¿no? que se regulen para evitar la delincuencia... y un poco el rol del Estado... entonces es verificar que la empresa se regula... si esta se regula... perfecto... si no... es cuando tiene que intervenir el aparato punitivo del estado... esta es la idea... yo la leí y me pareció... muy convincente porque además (...) un poco la idea de Braithwaite es que tienes que tratar de conseguir el consenso de la gente... para evitar que el potencial delincuente desafíe a la ley... porque siempre habrá vías de delinquir dentro de la ley... y si tu le dices... no no, yo lo que quiero es que usted haga un plan para evitar la delincuencia... el objetivo no es buscar delincuencia... un poco lo que la gente hace (...) cuando buscas la delincuencia es decir... no... no... en cambio (...) esto lo que busca es un poco... involucrar en el cumplimiento a las personas... y un poco las personas cumplirán... yo creo que esto es más inteligente... yo creo que la autorregulación es un poco darle a los ciudadanos, la oportunidad de cumplir con las normas... fíjate Benjamín que en la justicia restauradora... a un ciudadano... a un infractor... ¿qué se le dice? (...) no se le dice le voy a castigar por lo que ha hecho... se le dice... usted está en condiciones de reparar lo que ha hecho (...) esto es más inteligente ¿porqué? (...) porque tu buscas involucrar a la gente... además involucrarla (...) con consenso de alguna manera... la justicia restauradora se basa en que yo acepto (...) ¿no? (...) porque hay un relato previo... y si yo acepto hacer algo... ¿cómo después no voy a hacerlo?... no se

trata de informalizar el control sino darle a los ciudadanos la oportunidad de cumplir con las normas... el estado es el supervisor de que se cumplen los planes de cumplimiento (...) exige y plantea oportunidades de cumplir y luego mira si el contexto del cumplimiento se cumple (...) es ver al ciudadano como un potencial cumplidor (...) destaca las aptitudes positivas del ciudadano (...) consigues oponer menos al estado y al ciudadano (...)

PG5/E: ¿Existe alguna forma de rehabilitar al delincuente económico? En su caso, ¿Cuál sería la mejor forma de rehabilitarlo?

JC: Yo creo que este tema es muy... es muy... quizás esta pregunta... hombre... yo pensaba... es que yo... sinceramente... la delincuencia económica... corporativa... estamos hablando de delincuencia corporativa ¿no? (...) no una persona que hace una cuestión individualmente... quizás sea distinto... no es lo mismo un empleado de banco... que defrauda... que hace malversación... apropiación indebida... que me parece un caso individual y muy cercano a la delincuencia común (...) que en cambio cuando estamos hablando de delincuencia corporativa (...) cuando yo pienso en el caso volkswagen... esto no es un delincuente individual... es la empresa que ha decidido delinquir... Y yo coincido un poco con la idea de Braithwaite aquí... así como al delincuente se le pide que actúe para sí mismo en la delincuencia común (...) y que atienda a los riesgos que ha generado... (...) pues en la delincuencia económica es distinto... hay que intervenir sobre la corporación... se necesita que se diga cuál es el cumplimiento para evitar que esto que se ha producido (...) no vuelva a repetirse (...) y cómo vamos a verificar este plan de cumplimiento (E: osea que se trata de rehabilitar a empresas) JC: yo creo que si... lo cual no quiere decir que claro... no hay que diluir la responsabilidad... seguro que las personas tienen que cumplir... pero si es un caso de malas prácticas de la empresa que defrauda a los clientes (...) yo

creo que es una empresa... tanto en el plano de la prevención primaria como terciaria...

PG 5/ E: ¿Tiene el criminólogo suficiente formación en delincuencia de cuello blanco?

JC: ¿En nuestro programa de estudios? (E: si) JC: disponemos de la asignatura de delincuencia económica... donde trabajamos los programas de compliance... luego (...) también tenemos asignaturas en el curso de cuarto (...) en la mención de prevención (...) la asignatura de seguridad privada (aunque quizá está mas focalizada a los delitos que provienen de los ciudadanos contra las empresas... ¿no?)... también hacemos asignaturas de evaluación de programas... tenemos el conocimiento global teórico sobre (...) las teorías criminológicas... luego... quizás también en todo el tema del prácticum... tratamos todo el tema de las auditorías de seguridad... el concepto de auditoría no es... no es... es genérico en parte... puede ser pensada en la seguridad de la empresa pero también en los delitos de la misma... yo diría que disponemos de elementos para que un criminólogo pueda (...) trabajar en el ámbito de la delincuencia empresarial... hombre... quizás se necesita una formación de postgrado... un master... en ámbitos especializados... pero si creo que damos los instrumentos básicos... diría yo... para... para... para trabajar en este ámbito... (E: entonces ¿alguna competencia concreta en materia de crimen de cuello blanco que... que... se le ocurra para el criminólogo?) JC: bueno...lo que... es decir... no... no... elaborar un programa compliance no es diferente a elaborar un programa de los que nos referíamos antes... si haces un programa de prevención se requiere primero... diagnosticar la situación existente... qué tipo de infracciones se están cometiendo en la empresa... en segundo lugar hay que ver que planes de cumplimiento son más adecuados para este plano (...) y aquí hay que ver qué programas existen... examinarlos... ver la evaluación... y para entender cómo se han examinado... el criminólogo está capacitado... luego el tercer nivel es implementar... diseñar el

programa... establecer unos pasos... unos criterios... sus características... quién lo llevará a cabo... cómo se evaluará el programa... quién remitirá un informe... yo creo que esto es clave... no es diferente el ámbito de la empresa de otros ámbitos... las competencias existen... (...) **¿que puede ser que para hacer este plan quizás en algún momento el criminólogo debe ampliar sus conocimientos... sobre el ámbito específico en el que se trabaja? si... pero esto pasa en cualquier lugar...**

PG6/E: ¿Qué otra asignatura incorporaría al grado de criminología a fin de que el criminólogo pudiese recibir más formación respecto a la delincuencia económica?

JC: Bueno... nosotros hemos estado siempre abiertos a incorporar nuevas cuestiones... me refiero (...) también en función de las de las... salidas laborales... indiscutiblemente si nosotros advirtiéramos que este ámbito (...) así como vimos que el ámbito de la seguridad privada era un ámbito que cada vez tenía más importancia e incorporamos la mención de prevención y seguridad... e incorporamos la habilitación para ser director de seguridad privada... es decir... en cuando nos dimos cuenta que el tema de la delincuencia y diagnósticos era importante para el criminólogo hacer mapas de seguridad (...) ¿no?... incorporamos análisis geográfico de la delincuencia.... Por supuesto que si advirtiéramos la importancia que tiene en el mercado todas estas auditorías... de... o planes de cumplimiento... y que este es un lugar... vamos... no veo problema para incluirlo... es decir si se planteara y digamos... es necesario incluir las competencias concretas... podríamos incorporarlo... no se... hasta ahora no lo hemos visto... pero si se viera... que este es un ámbito de... que se debería reforzar el conocimiento porque posibilita la inserción laboral de criminólogo... pues la verdad es que lo incorporaríamos... como hemos hecho hasta ahora...

PG7/ E: ¿Considera que un criminólogo puede especializarse en el estudio de la delincuencia económica? ¿Existe o debería existir formación específica en la materia?

Hombre yo creo que si... a partir de cada ámbito de formación que se da en la carrera... tu puedes especializarte en cualquier ámbito... tanto en la intervención como en la prevención... yo creo que hay compañeras que se han especializado en programas de cumplimiento... y han establecido... oficinas... sobre esto... para elaborar planes de cumplimiento... exalumnas de aquí de la autónoma... están en el ámbito de los planes de cumplimiento... creo que el criminólogo puede cumplir un papel importante en cuestiones de delincuencia de la empresa... son ámbitos en los cuales el criminólogo puede dar su... es un buen lugar de trabajo... en donde el criminólogo puede cumplir muy bien... estas misiones...

### **Transcripción entrevista P6**

B.C.: Què és exactament un programa de compliment normatiu?

J.B.: Val, un programa de compliment normatiu és, tot un conjunt d'instruments que et poden ser de molt diversa índole, no? osigui jo crec que tindrem la oportunitat d'anar-ne parlant que podem anar veient el cas de comfetix fins a... em sembla que ... el cas de la denuncia d'infracció d'aquests codis, passant per tota sèrie de protocols de d'actuació i de presa de decisions, que pretenen assegurar que l'activitat de l'empresa, s'adequa, a, a... a la, a la normativa vigent e..., en aquell país per això són programes de de compliment. Això és la la definició en sentit més ampli (B.C. aha) en termes de programes de compliment, seria això.

B.C.:I la seva utilitat llavors?



J.B.: Bé, la la la seva utilitat, la directa... és e evitar que l'empresa pugui..., l'empresa com a persona jurídica i els seus membres, puguin incórrer en qualsevol tipus de responsabilitat legal, ja pugui ser penal, ja pugui ser administrativa, ja pugui ser... laboral. Aquesta seria la primera, però clar hi han autors que, que han vist, que han destacat que ja té altres conseqüències per inmiscuir en un bon programa de compliment, també... genera una, una reputació a nivell empresarial no? Una etiqueta de qualitat de la teva empresa que pots fer valer en un context d'economia competitiva. De fet no hi ha moltes empreses, que no contracten o subcontracten proveïdors o d'altres empreses si no tenen determinats ISOS, si no tenen determinats programes de compliment, aleshores té aquesta dimensió més com de reputació no? De capacitat reputacional.

B.C.: D'acord, i llavors perquè creu vostè que el dret ha apostat pels programes de compliment normatiu?

J.B.: Bueno, jo crec que ho han fet (...) en part.... no? En part, molt conscients els poders públics de que ells sols, des de fora em... no, no són capaços... ni de prevenir, ni de reaccionar adequadament a.... a les infraccions normatives, molta informació del que passa dins l'empresa la té la pròpia empresa. Osigui els poders públics... Jo ara conec, nose me'n recordo una,... un fiscal que va participar en un seminari i deia: “a mi quan em va entrar un cas de delinqüència econòmica, es com buscar a l'atzar una agulla dins un paller”. No? Perquè ara tenim el cas del Palau de la Música, del cas Millet. Clar només l'empresa té el coneixement del que està passant dintre seu, i per tant sap on hi han els riscos de comissió de delictes, i per exemple una perspectiva preventiva em....implicar des de aquesta lògica d'autoregulació, implicar l'empresa que es comprometi ella des de dintre, a dissenyar mecanismes de prevenció i de reacció i també de col·laboració amb la justícia fa que la prevenció i la reacció em..., davant les irregularitats sigui més efectiva. I això és el que diríem una part important d'efectivitat en, en la introducció de l'autoregulació i els programes de compliment en, en el nostre

ordenament jurídic, eh?. A EEUU i el món anglosaxó ja fa molts anys que ho fan servir i aquí a Espanya fa menys eh, fa menys temps que... ha entrat en l'àmbit mercantil i que ha col·laborat i finalment en l'àmbit penal també ha acabat entrant. (B.C.: Osigui si he entès bé seria com una forma de, de informalitzar el dret no?, de...) Si, si, si si, és una forma d'utilitzar agents que no són públics, osigui les mateixes empreses i se les fa implicar no? Se les fa implicar en, en funcions que tradicionalment han sigut molt públiques que es la prevenció i la reacció davant de les il·legalitats no? Aquesta dinàmica ha sigut sempre molt, molt pública, doncs ara es deixa també a escolta de les empreses, val? Sapiguem que això també té riscos no? perquè estem cedint una competència que es molt eh... molt el monopoli de la utilització de la violència és pública però sent molt conscients de que, de que pot ser molt eficaç comptant amb la complicitat de les empreses a l'hora de prevenir les situacions legals.

B.C.: Llavors com influeix dintre del procés penal en sí el fet de disposar d'un programa de compliment normatiu?

J.B.: En el procés? Bueno, té (...) té primer conseqüències no del procés sinó... substantives no? Del dret penal substantiu, des de la reforma del 2015, del dret penal del 2015 si tu disposes de un, de un programa de compliment eficaç, d'un programa de compliment de la legalitat penal eficaç per tant has dissenyat un programa de compliment que permet de forma eficaç doncs prevenir, detectar... prevenir delictes ah... això t'eximeix de responsabilitat penal, no?. La responsabilitat penal de les persones jurídiques es va introduir al 2010 i al 2015 es va fer un pas més enllà i es va dir si a més a més els programes, les empreses tenen programes de compliment eficaços es diu, doncs en podem eximir de responsabilitat penal, perquè s'entén que desapareix el que és el fonament de la responsabilitat de les empreses o persones jurídiques que és el defecte d'organització. Si una empres en canvi s'organitza en el que és els programes de compliment amb una sèrie de mecanismes que pretenen evitar defectes

d'organitzacions interès no? Tapar tots els forats, totes les vies d'aigua que poden cometre il·legalitat doncs no hi haurà aquets defecte d'organització i podrem eximir de responsabilitat penal. Aquesta és la primera conseqüència em... del dret penal substantiu no? Que pot arribar a eximir de la responsabilitat penal. És més, et diu també el Codi Penal que quan no té tots els elements que eximirien de responsabilitat penal, però existeixen també poden funcionar com atenuant de la responsabilitat penal. A vegades les empreses, els hi pot interessar tenir-los perquè pot ser una fórmula d'acabar atenuant o eximint, fins i tot eximir la responsabilitat penal. Clar òbviament és això, que té conseqüències processals que és sobre el que tu preguntes no?, (B.C.: si si). Processalment clar té moltes conseqüències això no t'obliga per descomptat a que per al procediment penal apareguin no només els defensors dels interessos de les persones físiques implicades, sinó també hi hauran representants processals de les persones jurídiques que faran prevaldre doncs aquells arguments de que es tenien efectivament programes de compliment eficaços etc...

B.C.: Llavors podem dir que el criteri per eximir, atenuar o no servir de res el programa de compliment és l'eficàcia no?

J.B.: Si, ho diu expressament, han de ser programes de compliment eficaços, amb aquest adjectiu d'eficaç que es un adjectiu que també es fa servir a altres legislacions com a la normativa Italiana no? Com en el dret Italià. Es pretén que no siguin programes de compliment estrictament mètrics no? I que hi hagin empreses que tinguin un programa de compliment i sempre et puguin dir; “Oye yo ya tengo un programa de cumplimiento”, però no hi ha prou. Però han de ser programes de compliment eficaços, encara ara no sabem hi ha hagut poca experiència aplicativa al Codi Penal des del 2015 per saber que entén la jurisprudència per eficaços val? Aquí hi ha tot un tema que donarà molt de joc i molta discussió val? Alguns per exemple diuen que eficaç vol dir que no hagi fallat no? i d'altres no, que no hagin fallat no significa res, hi ha prou amb que

estiguessin ben fets i que estiguessin vius i que hi haguessin mecanismes que els anessin actualitzant no? Si està ben dissenyat el programa de compliment i a més a més està dissenyat el programa de compliment i a més a més i ha tots uns mecanismes que fan que a partir dels imputs que vas rebent amb el programa els pots millorar ja és eficaç independentment que després acabi fallant o no, perquè el fallo, el defecte pot dependre d'una actuació concreta d'una persona física que s'ha entestat no? A saltar amb pèrtigues els mecanismes, els tallafocs que crea l'empresa, llavors no seria responsable l'empresa sinó la persona física que de forma dolosa no? (...) Amb pèrtiga ha anat saltant tots els obstacles que l'empresa li ha anat posant no? Això òbviament no podria ser responsable l'empresa. (B.C.: Clar.). Llavors hi ha alguns programes que ex-ante eren eficaços però ex-post s'ha demostrat que es podien anar revisant actualitzant, que de fet no eren paper mullat, sinó que efectivament estaven vius, eren programes de compliment vius.

B.C.: Llavors quin paper juga, creu vostè en l'actualitat el programa de compliment normatiu per a la persecució de la delinqüència econòmica?

J.B.: Bueno, en l'àmbit de l'empresa, a Espanya, ja... ja ha provocat que el programes de compliment com a mínim en les empreses del IBEX35 i en les mitjanes empreses totes ja hagin dissenyat programes de compliment, o sigui les empreses s'han posat ja totes les piles en aquest sentit. Algun doctor amb això ha dit que ha deixat de ser dret penal simbòlic això, perquè com a mínim encara que no s'hagi aplicat mai, bueno mai encara que s'hagin aplicat molt poques sentències condemnant a persones jurídiques com a mínim si que va aconseguir que el 80% de les empreses tinguin programes de compliment i amb això ja hem aconseguit alguna cosa i és que les empreses... hagin dissenyat mecanismes de prevenció del delictes dins la... dins de la seva estructura, una altra cosa és que siguin eficaços o no son coses que s'acostumen a veure en el cas concret, però amb això ja s'ha guanyat (...) amb les empreses. En canvi per exemple... amb els partits polítics que també són persones jurídiques que tenen responsabilitat penal amb els partits

polítics per exemple això encara no ha passat, tu aniràs a un partit polític i quins mecanismes de prevenció interna i quins programes de compliment tenen i veus que no en tenen cap no? En canvi vas al món empresarial i ja veus que pràcticament totes les empreses, pitjors o millors, més eficaços o menys eficaços tots han entrat en la cultura compliance.

B.C.: Creu vostè que resulta efectiu prevenir la delinqüència a través de la autoregulació? És a dir, són efectius realment els programes de compliment normatiu per prevenir la delinqüència econòmica?

J.B.: Dos coses, una dependrà... del programa de compliment, hi alguns que... que no, que no serviran per res, que simplement es dissenyen per no sé... programes diguéssim cosmètics per poder dir jo ho tinc, i per tant poder-ho al·legar en l'àmbit de una probable o hipotètica no? Procediment penal per poder eximir la responsabilitat penal. Per tant, dependrà no sempre hi han programes de compliment que són eficaços, no sempre val? Hi ha molts casos on,... on surten expedients d'altres països com Itàlia, EEUU amb empreses que tenien programes de compliment i se les ha condemnat. I dos, l'autoregulació no pot ser un substitut de la responsabilitat penal si pot funcionar és com a complement de la responsabilitat penal o de la, del...de la potestat del Estat de sancionar, val? Jo el que no hi crec és en deixar que siguin les empreses de forma exclusiva que s'autoregulin elles, no. A més amb l'experiència també s'hauria demostrat que no és... si funciona és perquè hi ha aquesta lògica de la pastanaga i del fuet, del garrote y de la zanahoria no? Osigui hi ha una responsabilitat penal: vostè si ho fa bé i té mecanismes d'autoregulació eficaços doncs l'eximim de la responsabilitat penal. Amb aquesta lògica com a complement del dret, no? del ius poniendi de l'Estat de la potestat sancionadora de l'Estat pot jugar un paper important.

BC: Tal i com s'articula la responsabilitat de la persona jurídica a Espanya, què ha de tenir un programa de compliment normatiu per ser efectiu?

JB: Bueno, l'avantatge des del 2015 és que el propi legislador ja ha apuntat quins són els requisits que ha de tenir el programa de compliment per eximir de responsabilitat... I l'article 31 bis diu que en primer... en primer lloc... ha de tenir un mapa de riscos (...) per poder detectar prèviament en quines activitats apareixen escletxes (...) també hi ha d'haver mecanismes... protocols d'actuació on diguin com s'han de prendre les decisions (...) en tercer lloc disposar de mecanismes d'auditoria interna i de control dels recursos financers... també obligacions d'informar de possibles riscos... amb canals de denúncies (...) també un règim disciplinari intern... i per últim... ha d'haver-hi una verificació periòdica... A part d'això... també... l'article 31 exigeix un responsable de... aquest serien els set requisits que han de ser-hi com a mínim una eximent... Si no són complets... als programes funcionen com a atenuant...

BC: La utilitat dels programes de compliment va més enllà de l'atenuació o la exempció de la responsabilitat criminal de la persona jurídica?

JB: Si... hi han programes que no... no es limiten només al compliment de la normativa penal... n'hi ha que van més enllà i pretenen ser doncs.. eh... uns mecanismes d'assegurar-se que totes les decisions de la empresa respectin els valors i la legalitat... n'hi ha que es dediquen a assegurar que es respecti la igualtat de gènere... que no s'exigeix pel codi penal... en aquest tipus de programes es veu una mica aquest element reputacional... el de promoure valors que no s'exigeixen... (E: osigui.. diguem que... que... el compliance s'ha convertit amb una marca de qualitat per a les empreses?) JB: si.. si...

BC: I a l'hora d'implementar el programa de compliment normatiu s'ha de tenir algun punt en compte o algún aspecte rellevant?

Bueno... si vols... el disseny d'un programa de compliment és... és molt complexe on participen molts professionals (...) de molts àmbits competencials diferents... i sobretot lo més important es que es dissenyi pensant en l'empresa en concret... l'experiència que algun professional pugui tenir amb el disseny d'un programa previ ha de servir... no per agafar els criteris i fer un copy paste no? sinó que has de... has de... fer-ho pensant amb aquesta empresa en concret (...) per això es diu que moltes vegades.. el punt de partida d'un bon programa de compliment ha de ser el mapa de riscos... osigui és començar la casa pels fonaments... a partir d'aquí veurem què falla del sistema... i a partir d'aquí pots dissenyar com vols que es tapin les escletxes... per tant... un programa de compliment (...) eh... ho dic perquè estem en un moment on tothom s'anima a fer programes de compliment... perquè és un àmbit on hi ha molta expectativa laboral i molta expectativa a guanyar-hi diners... molta gent s'atreveix a fer-los i home... és un tema que no pot fer una única persona... eh... ha d'haver-hi un equip multidisciplinar i un equip molt professional... d'això eh... perquè s'ha de fer un treball a mida de l'empresa... han d'haver-hi entrevistes amb tots els treballadors... osigui és un... és un procés complexe...

BC: Quins vindrien a ser un exemple d'actors que intervenen?

JB: Bueno... si... per exemple... és indispensable que... que hi hagin economistes... comptables... és molt important que hi hagin juristes... no? graduats amb dret... és molt important gent de recursos humans... és molt important que hi hagi un criminòleg... per descomptat també... que hi hagin criminòlegs... en algun àmbit també, és important que hi hagin psicòlegs... és tot aquest àmbit no? comptables... economistes... criminòlegs... juristes... psicòlegs... que puguin donar un cop de mà i que puguin arribar a ser imprescindibles en algun moment del programa (...) Jo un àmbit on veig que el criminòleg pot jugar un paper molt important... és en el... en el disseny... en l'àmbit dels riscos... per exemple (...) eh... en les estructures organitzades de

poder... com pot ser l'àmbit de les empreses... o els partits polítics... hi ha tota una bibliografia de criminologia que ha explicat doncs bueno... fonamentalment... la... el... l'oportunitat delictiva sorgeix per un cantó de la falta de valors ètics de l'empresa... no? situacions d'anòmia molt particulars... i després de la falta de processos de control... doncs el criminòleg... amb aquests coneixements pot dir... doncs mira... en aquesta empresa veig que per un cantó... hi ha un esperit criminògen... aquí es valora més la compte de resultats cada dia per aconseguir-los... a més a més hi ha un exemple... no? de comportament amb l'empresa que pot servir de model de limitació (...) i pot ajudar a implementar la prevenció dels riscos no? doncs aquí hi ha un problema de valors... i un problema de falta de control... hem d'incrementar els mecanismes de control... i hem d'eliminar els valors negatius de l'empresa perquè hi hagi menys oportunitats delictives... per exemple... jo crec que l'àmbit dels riscos... el criminòleg pot jugar un paper important... jo crec que un jurista ho pot fer... però un jurista és més intuïtiu i en canvi... el criminòleg té la base teòrica no?... el marc teòric per poder identificar el problema (...)

BC: Què són els mapes de riscos?

JB: Emm... el mapa de riscos ha de permetre amb l'entrevista... sapiguer què fa cadascú i com ho fa... i veure quins són els riscos que hi ha en concret... que puguin generar risc penal... i a partir d'aquí doncs mira... hi ha un risc alt... mitjà... baix... o inexistent... per què... doncs mira... perquè aquí... que això molts autors diuen que és la base fonamental del compliance (...) doncs a partir d'aquests riscos... ens concentrarem en un tipus de mecanismes de control... de protocols... de codis ètics... si la empresa té un risc 0 de cometre blanqueig... per què hem de perdre el temps... doncs el criminòleg pot ajudar... pot dir... miri... òbviament ha de treballar colze a colze amb el jurista... però pot dir aquí hi ha un risc molt alt... anem a concentrar els esforços del compliance en aquest àmbit...



BC: I actualment qui s'encarrega de fer els mapes de riscos?

JB: Bueno... doncs els despatxos d'advocats... qui se n'encarrega actualment de fer els programes són els despatxos d'advocats... (E: I sap si tenen l'equip multidisciplinar com vostè recomanava?) JB: no ho sé... no n'estic segur... jo diria que economistes segur... criminòlegs no n'estic tant segur...

Considera que un criminòleg pot especialitzar-se amb l'estudi de la delinqüència econòmica?

JB: Si... i tant... ja hi ha molts criminòlegs que s'han especialitzat amb la delinqüència econòmica... i tant si... si... i a més és un àmbit on... jo crec que hi ha dos àmbits on la criminologia eh... ha donat molt rendiment... un és el de joves... i un altre és el de l'empresa... en l'àmbit de l'administració pública o els partits polítics... on no s'ha fet recerca de la... de la... delinqüència... que jo conegui... en canvi ha hagut anàlisis que se n'ha fet de la delinqüència econòmica que ha servit per traspolar què deia la criminologia sobre l'explicació de la delinqüència dintre l'empresa... jo crec que la criminologia on ha donat molts bons resultats és en l'àmbit de la delinqüència econòmica... de delinqüència...

## ANEXO V, FAMILIAS DE CÓDIGOS DE ATLAS.TI

### Code Families

---

HU:       Análisis entrevistas6  
File:       [H:\TFG1.1\Análisis entrevistas6.hpr6]  
Edited by: Super  
Date/Time:       05/05/17 11:51:11

---

#### Code Family: COMPONENTES DEL PROGRAMA

Created: 03/05/17 13:11:32 (Super)

Codes (11):       [Beneficios del programa] [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE] [Estrategias de detección] [Fase de diagnóstico] [Fase de implementación] [Indicadores de riesgo] [Mecanismo de sanción] [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE] [Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona Jurídica] [Proceso tras la detección de un ilícito] [Utilidad mapa de riesgos]

Quotation(s): 59

---

#### Code Family: EL CRIMINÓLOGO Y LOS COMPLIANCE PENAL

Created: 03/05/17 13:15:25 (Super)

Codes (8):       [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Competencias criminólogo] [Competencias metodológicas] [Conocimientos compartidos con la criminología] [Conocimientos de prevención] [LUGAR.CRIMINOLOGIA] [Necesidad de equipo multidisciplinar] [Objeto de estudio de la criminología]

Quotation(s): 36

---

#### Code Family: EXPLICACIÓN DE LA DELINCUENCIA CORPORATIVA Y FUNDAENTOS DEL USO DE COMPLIANCE DESDE LA CRIMINOLOGÍA

Created: 03/05/17 12:59:37 (Super)

Codes (5):       [Justicia restaurativa y Compliance Penal] [Justificación teórica de la autorregulación] [Teoría de la anomia como explicación de la delincuencia corporativa] [Teoría de la asociación diferencial como explicación de la delincuencia corporativa] [Teoría de la elección racional como explicación de la delincuencia corporativa]

Quotation(s): 9

---

#### Code Family: OBSTÁCULOS PARA LA INCLUSIÓN DEL CRIMINÓLOGO EN EL COMPLIANCE

Created: 03/05/17 13:20:31 (Super)

Codes (2):       [Desconocimiento de la criminología] [Monodisciplinariedad]

Quotation(s): 16

## ANEXO VI, EXTRACTO DE CITAS DE ATLAS.TI

HU: Análisis entrevistas6

File: [H:\TFG1.1\Análisis entrevistas6.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 05/05/17 11:29:32

-----

Codes-quotations list

Code-Filter: All [26]

-----

Code: Beneficios del programa {4-2}

**P 4, 4:6** [si controlas la empresa tendrá..] (6:6) (Super)

Codes: [Beneficios del programa]

si controlas la empresa tendrás muchos menos gastos a nivel organizacional... o a nivel reputacional... funcionas mucho mejor y eres más competitivo dentro del sector... entonces... eh... nosotros cuando hablamos de los programas... también existen otras utilidades a nivel empresarial...

**P 2, 2:22** [permite que el consejo de admi..] (39:39) (Super)

Codes: [Beneficios del programa] [Utilidad mapa de riesgos]

permite que el consejo de administración (...) tenga conocimiento de cuáles son los riesgos reales que puede crear la empresa en... en su entorno (...) y por tanto permite que el consejo de administración tome decisiones respecto de esos riesgos (E: ahá) MF: permite que el órgano de supervisión (...) que tiene u tiempo finito y... y unos recursos... los que sean... saber... cómo... cómo... a qué destinar esos recursos y... porque lo priorizan de es manera (...) permite la revisión del sistema...

**P 6, 6:2** [un bon programa de compliment,...] (9:9) (Super)

Codes: [Beneficios del programa]

un bon programa de compliment, també... genera una, una reputació a nivell empresarial no? Una etiqueta de qualitat de la teva empresa que pots fer valer en un context d'economia competitiva. De fet no hi ha moltes empreses, que no contracten o subcontracten proveïdors o d'altres empreses si no tenen determinats ISOS, si no tenen determinats programes de compliment, aleshores té aquesta dimensió més com de reputació no? De capacitat reputacional.

**P 6, 6:8** [hi han programes que no... no es..] (37:37) (Super)

Codes: [Beneficios del programa]

hi han programes que no... no es limiten només al compliment de la normativa penal... n'hi ha que van més enllà i pretenen ser doncs.. eh... uns mecanismes d'assegurar-se que totes les decisions de la empresa respectin els valors i la legalitat... n'hi ha que es dediquen a assegurar que es respecti la igualtat de gènere... que no s'exigeix pel codi penal... en aquest tipus de programes es veu una mica aquest element reputacional... el de promoure valors que no s'exigeixen... (E: osigui.. diguem que... que... el compliance s'ha convertit amb una marca de qualitat per a les empreses?) JB: si.. si...

-----

Code: Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia  
{6-1}

**P 5, 5:3** [Hombre el criminólogo tiene qu..] (3:3) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la  
delincuencia]

Hombre el criminólogo tiene que ver un poco tratar de explicar estas conductas (...) y tiene que tratar de ver que tipo de medidas (...) se han adoptado en otros contextos y que son efectivas para llevar a cabo este programa... entonces esto lo que se hace es ver los programas que se han hecho que se ha visto que han funcionado (...) tratar de implementarlos en un contexto... y a partir de aquí ver cómo funciona (...) no solo implementarlos sino gestionarlos

**P 2, 2:39** [probablemente, si tuvieras con..] (79:79) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

probablemente, si tuvieras conocimientos de criminología (...) y supieras... dónde está la teoría actual sobre... de dónde nace el impulso criminógeno de... yo que se... los administradores... eso te daría una ventaja (...) para prever conductas... y entonces poder poner cortapisas

**P 4, 4:32** [lo que la criminología estudia..] (14:14) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Conocimientos de prevención]

lo que la criminología estudia es las causas del delito... y prevenirlo... entonces... al final la lógica del legislador con los compliance es eso... Entonces... lo que venimos defendiendo es que es necesario que los criminólogos formen parte de eso... porque ningún otro profesional... está especializado en analizar o detectar causas... y prevenirlas...

**P 2, 2:41** [puede tener una utilidad que y..] (84:84) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

puede tener una utilidad que yo conozca cuál es la razón que motiva que empleados puedan cometer un delito en el seno de una empresa... Si... claro... pero... también si la pregunta es... sin tener a un criminólogo... se puede acotar suficientemente (E: evidentemente) ¿sabes? y como la respuesta para mí es que si... yo no... al menos aquí no está sobre la mesa... introducir a otras disciplinas... no digo que no vaya a ser útil (...) tal vez lo vería más útil como en grupos de trabajo de forma genérica...

**P 6, 6:15** [Jo un àmbit on veig que el cri..] (45:45) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Conocimientos de prevención]  
[LUGAR.CRIMINOLOGIA] [Objeto de estudio de la criminología]

Jo un àmbit on veig que el criminÚleg pot jugar un paper molt important... és en el... en el disseny... en l'àmbit dels riscos... per exemple (...) eh... en les estructures organitzades de poder... com pot ser l'àmbit de les empreses... o els partits polítics... hi ha tota una bibliografia de criminologia que ha explicat doncs bueno... fonamentalment... la... el... l'oportunitat delictiva sorgeix per un cantó de la falta de valors ètics de l'empresa... no? situacions d'anÚmia molt particulars... i després de la falta de processos de control... doncs el criminÚleg... amb aquests coneixements pot dir... doncs mira... en aquesta empresa veig que per un cantó... hi ha un esperit criminÚgen... aquí es valora més la compte de resultats cada dia per aconseguir-los... a més a més hi ha un exemple... no? de comportament amb l'empresa que pot servir de model de limitació (...) i pot ajudar a implementar la prevenció dels riscos no? doncs aquí hi ha un problema de valors... i un problema de falta de control... hem d'incrementar els mecanismes de control... i hem d'eliminar els valors negatius de l'empresa perquè hi hagi menys oportunitats delictives... per exemple... jo crec que l'àmbit dels riscos... el criminÚleg pot jugar

un paper important... jo crec que un jurista ho pot fer... però un jurista és més intuïtiu i en canvi... el crimíleg té la base teòrica no?... el marc teòric per poder identificar el problema (...)

**P 6, 6:20** [jo crec que hi ha dos àmbits o..] (58:58) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Competencias criminólogo]

jo crec que hi ha dos àmbits on la criminologia eh... ha donat molt rendiment... un és el de joves... i un altre és el de l'empresa... en l'àmbit de l'administració pública o els partits polítics... on no s'ha fet recerca de la... de la... delinqüència... que jo conegui... en canvi ha hagut anàlisis que se n'ha fet de la delinqüència econòmica que ha servit per traspol·lar què deia la criminologia sobre l'explicació de la delinqüència dintre l'empresa... jo crec que la criminologia on ha donat molts bons resultats és en l'àmbit de la delinqüència econòmica... de delinqüència...

-----

Code: Competencias criminólogo {4-4}

**P 4, 4:26** [el objeto de estudiar criminol..] (14:14) (Super)

Codes: [Competencias criminólogo]

el objeto de estudiar criminología es... estudiar las causas de la delincuencia... para prevenirlo... estos programas lo que hacen es... vamos a ver qué riesgos hay para prevenirlos (...) entonces... para mí... la justificación es prácticamente el objeto de estudio... (E: ¿consideras que el compliance es en efecto una materia criminológica?) PM: lo que la criminología estudia es las causas del delito... y prevenirlo... entonces... al final la lógica del legislador con los compliance es eso... Entonces... lo que venimos defendiendo es que es necesario que los criminólogos formen parte de eso... porque ningún otro profesional... está

especializado en analizar o detectar causas... y prevenirlas... otra cosa es que tengan que especializarse en eso... pero el paso previo es... no hay formaciones que estudien de forma tan específica eso...

**P 5, 5:12** [elaborar un programa complianc..] (22:22) (Super)

Codes: [Competencias criminólogo] [Conocimientos compartidos con la criminología] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

elaborar un programa compliance no es diferente a elaborar un programa de los que nos referíamos antes... si haces un programa de prevención se requiere primero... diagnosticar la situación existente... qué tipo de infracciones se están cometiendo en la empresa... en segundo lugar hay que ver que planes de cumplimiento son más adecuados para este plano (...) y aquí hay que ver qué programas existen... examinarlos... ver la evaluación... y para entender cómo se han examinado... el criminólogo está capacitado... luego el tercer nivel es implementar... diseñar el programa... establecer unos pasos... unos criterios... sus características... quién lo llevará a cabo... cómo se evaluará el programa... quién remitirá un informe... yo creo que esto es clave... no es diferente el ámbito de la empresa de otros ámbitos... las competencias existen... (...) ¿que puede ser que para hacer este plan quizás en algún momento el criminólogo debe ampliar sus conocimientos... sobre el ámbito específico en el que se trabaja? si... pero esto pasa en cualquier lugar...

**P 5, 5:11** [¿En nuestro programa de estudi..] (22:22) (Super)

Codes: [Competencias criminólogo]

¿En nuestro programa de estudios? (E: si) JC: disponemos de la asignatura de delincuencia económica... donde trabajamos los programas de compliance... luego (...) también tenemos asignaturas en el curso de cuarto (...) en la mención de prevención (...) la asignatura de seguridad privada (aunque quizá está mas



focalizada a los delitos que provienen de los ciudadanos contra las empresas... ¿no?)... también hacemos asignaturas de evaluación de programas... tenemos el conocimiento global teórico sobre (...) las teorías criminológicas... luego... quizás también en todo el tema del prácticum... tratamos todo el tema de las auditorías de seguridad... el concepto de auditoría no es... no es... es genérico en parte... puede ser pensada en la seguridad de la empresa pero también en los delitos de la misma... yo diría que disponemos de elementos para que un criminólogo pueda (...) trabajar en el ámbito de la delincuencia empresarial

**P 6, 6:20** [jo crec que hi ha dos àmbits o..] (58:58) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Competencias criminólogo]

jo crec que hi ha dos àmbits on la criminologia eh... ha donat molt rendiment... un és el de joves... i un altre és el de l'empresa... en l'àmbit de l'administració pública o els partits polítics... on no s'ha fet recerca de la... de la... delinq,ència... que jo conegui... en canvi ha hagut anàlisis que se n'ha fet de la delinq,ència econÚmica que ha servit per traspolar què deia la criminologia sobre l'explicació de la delinq,ència dintre l'empresa... jo crec que la criminologia on ha donat molts bons resultats és en l'àmbit de la delinq,ència econÚmica... de delinq,ència...

-----

Code: Competencias metodológicas {4-1}

**P 2, 2:7** [Después de revisar esto tenemos..] (22:22) (Super)

Codes: [Competencias metodológicas] [Fase de diagnóstico]

Después de revisar esto tenemos entrevistas con personal clave de la compañía (...) Eh... con un administrador... con un director o directora financiero o legal... si hay comisiones de auditoría o departamento de auditoría también...

**P 3, 3:6** [lo que hacemos es tener entrev..] (18:18) (Super)

Codes: [Competencias metodológicas]

lo que hacemos es tener entrevistas con las áreas de la empresa para identificar qué controles tiene

**P 4, 4:27** [la metodología... la metodología..] (51:51) (Super)

Codes: [Competencias metodológicas]

la metodología... la metodología jurídica no tiene nada que ver con la de las ciencias sociales... por ejemplo... elaborar una encuesta... es muy difícil también saber elaborar una entrevista...

P 6: Entrevista J.Baucells.docx - 6:13 [... han d'haver-hi entrevistes a..] (41:41) (Super)

Codes: [Competencias metodológicas]

... han d'haver-hi entrevistes amb tots els treballadors...

-----

Code: Conocimientos compartidos con la criminología {4-2}

**P 2, 2:14** [ las normas... las leyes...] (30:30) (Super)

Codes: [Conocimientos compartidos con la criminología]

[Monodisciplinariedad]

las normas... las leyes...

**P 2, 2:15** [reports de la OCDE... hay elemen..] (30:30) (Super)

Codes: [Conocimientos compartidos con la criminología]  
[Monodisciplinariedad]

reports de la OCDE... hay elementos del departament of justice... y de la SEC americana... esta la guideliness de la UK bibrary act... esta pues nose... normas anti bibrary de ética en general de la ACC... y todo eso lo revisamos y estamos permanentemente actualizados...

**P 5, 5:12** [elaborar un programa complianc..] (22:22) (Super)

Codes: [Competencias criminólogo] [Conocimientos compartidos con la criminología] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

elaborar un programa compliance no es diferente a elaborar un programa de los que nos referíamos antes... si haces un programa de prevención se requiere primero... diagnosticar la situación existente... qué tipo de infracciones se están cometiendo en la empresa... en segundo lugar hay que ver que planes de cumplimiento son más adecuados para este plano (...) y aquí hay que ver qué programas existen... examinarlos... ver la evaluación... y para entender cómo se han examinado... el criminólogo está capacitado... luego el tercer nivel es implementar... diseñar el programa... establecer unos pasos... unos criterios... sus características... quién lo llevará a cabo... cómo se evaluará el programa... quién remitirá un informe... yo creo que esto es clave... no es diferente el ámbito de la empresa de otros ámbitos... las competencias existen... (...) ¿que puede ser que para hacer este plan quizás en algún momento el criminólogo debe ampliar sus conocimientos... sobre el ámbito específico en el que se trabaja? si... pero esto pasa en cualquier lugar...

**P 4, 4:16** [el abogado penalista sabe sobr..] (26:26) (Super)

Codes: [Conocimientos compartidos con la criminología] [Necesidad de equipo multidisciplinar]

el abogado penalista sabe sobre delitos... pero más allá de esto... no tiene formación... tiene que especializarse... entonces... yo creo que tiene que haber un equipo multidisciplinar

-----

Code: Conocimientos de prevención {5-1}

**P 5, 5:2** [hay ámbitos en donde se pueden..] (3:3) (Super)

Codes: [Conocimientos de prevención]

hay ámbitos en donde se pueden producir conflictos eh... es bueno que... la principal dimensión de la criminología es tratar de evitarlos (...) entonces el ámbito de la prevención es muy grande y en cada uno de ellos pues (...) la criminología tiene una tarea que hacer (...)

**P 4, 4:29** [esto es voy a ver que riesgos ..] (55:55) (Super)

Codes: [Conocimientos de prevención]

esto es voy a ver que riesgos y prevenirlos... y esto es criminología... (

**P 4, 4:32** [lo que la criminología estudia..] (14:14) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Conocimientos de prevención]

lo que la criminología estudia es las causas del delito... y prevenirlo... entonces... al final la lógica del legislador con los compliance es eso... Entonces... lo que venimos defendiendo es que es necesario que los criminólogos formen parte de eso... porque ningún otro profesional... está especializado en analizar o detectar causas... y prevenirlas...

**P 4, 4:28** [de teorías de prevención del d..] (51:51) (Super)

Codes: [Conocimientos de prevención]

de teorías de prevención del delito... de delincuencia económica...

**P 6, 6:15** [Jo un àmbit on veig que el cri..] (45:45) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Conocimientos de prevención]  
[LUGAR.CRIMINOLOGIA] [Objeto de estudio de la criminología]

Jo un àmbit on veig que el criminòleg pot jugar un paper molt important... és en el... en el disseny... en l'àmbit dels riscos... per exemple (...) eh... en les estructures organitzades de poder... com pot ser l'àmbit de les empreses... o els partits polítics... hi ha tota una bibliografia de criminologia que ha explicat doncs bueno... fonamentalment... la... el... l'oportunitat delictiva sorgeix per un cantó de la falta de valors ètics de l'empresa... no? situacions d'anòmia molt particulars... i després de la falta de processos de control... doncs el criminòleg... amb aquests coneixements pot dir... doncs mira... en aquesta empresa veig que per un cantó... hi ha un esperit crimígen... aquí es valora més la compte de resultats cada dia per aconseguir-los... a més a més hi ha un exemple... no? de comportament amb l'empresa que pot servir de model de limitació (...) i pot ajudar a implementar la prevenció dels riscos no? doncs aquí hi ha un problema de valors... i un problema de falta de control... hem d'incrementar els mecanismes de control... i hem d'eliminar els valors negatius de l'empresa perquè hi hagi menys oportunitats delictives... per exemple... jo crec que l'àmbit dels riscos... el criminòleg pot jugar un paper important... jo crec que un jurista ho pot fer... però un jurista és més intuitiu i en canvi... el crimíleg té la base teòrica no?... el marc teòric per poder identificar el problema (...)

-----  
Code: Desconocimiento de la criminología {3-1}

**P 2, 2:16** [ni he estudiado ni conozco...] (30:30) (Super)

Codes: [Desconocimiento de la criminología]

ni he estudiado ni conozco...

**P 2, 2:44** [¿existen bases teóricas que ex..] (30:30) (Super)

Codes: [Desconocimiento de la criminología]

¿existen bases teóricas que expliquen por que existe la criminalidad económica en la empresa? Por la empresa eh... digo, por la persona jurídica... (E: Si... si claro... hay algunas teorías que pueden dar explicación a la criminalidad económica (...) en la empresa... y al surgimiento de la misma (...) por eso yo le, te preguntaba por este tema... entiendo que... (MF: lo desconozco) vale... ningún problema... (MF: no lo he estudiado y no... (E: entiendo) no forma parte de mi tema) E: De acuerdo).

**P 3, 3:18** [No las conozco y por lo tanto ..] (52:52) (Super)

Codes: [Desconocimiento de la criminología]

No las conozco y por lo tanto no las aplico... pero si luego me puedes contar las teorías... porque siempre es bueno aprender...

-----  
Code: EFECTIVIDAD.COMPLIANCE {6-3}

**P 2, 2:4** [MF: Esque eso depende (...) depe..] (18:18) (Super)

Codes: [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE]

MF: Esque eso depende (...) depende... ¿si tu plan de compliance es mero papel? no... no es efectivo. ¿Tu plan de compliance tiene un montón de medidas de seguridad, informáticas de justificación de gastos? (...) pues podrá ser efectivo... ¿Alguien lo revisa? entonces podrá ser efectivo ¿Nadie lo revisa? pues no, no será efectivo. Ehhh... Tienes que simplemente dar a conocer cuáles son los gastos en los que tu has incurrido sin que haya una persona superior jerárquica que revise lo que tu estas justificando? (...) osea, ¿es meramente informal o hay una una fiscalización detrás? porque si no hay una fiscalización detrás (...) probablemente no vaya a ser efectivo... ¿sabes? esta respues... esta pregunta es muy difícil de contestar

**P 4, 4:11** [es que el artículo 31 esté mat..] (18:18) (Super)

Codes: [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE]

es que el artículo 31 esté materializado

**P 3, 3:3** [al final lo que dice la primer..] (15:15) (Super)

Codes: [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE]

al final lo que dice la primera sentencia del tribunal supremo que se dictó es (...) y lo que dice la circualr de la fiscalía general del Estado que (...) en ese sentido tienen razón... cuando dicen que no es necesario sólo tener políticas y procedimientos sino que... que... realmente se cumplan... que exista la política y cultura del cumplimiento (...) eso es lo que hace eficaz el programa de compliance...

**P 6, 6:5** [Alguns per exemple diuen que e..] (21:21) (Super)

Codes: [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE]

Alguns per exemple diuen que eficaç vol dir que no hagi fallat no? i d'altres no, que no hagin fallat no significa res, hi ha prou amb que estiguessin ben fets i que estiguessin vius i que hi haguessin mecanismes que els anessin actualitzant no? Si està ben dissenyat el programa de compliment i a més a més està dissenyat el programa de compliment i a més a més i ha tots uns mecanismes que fan que a partir dels imputs que vas rebent amb el programa els pots millorar ja és eficaç independentment que després acabi fallant o no, perquè el fallo, el defecte pot dependre d'una actuació concreta d'una persona f  sica que s'ha entestat no? A saltar amb p  rtigues els mecanismes, els tallafocs que crea l'empresa, llavors no seria responsable l'empresa sinó la persona f  sica que de forma dolosa no? (...) Amb p  rtiga ha anat saltant tots els obstacles que l'empresa li ha anat posant no? Aix   òbviament no podria ser responsable l'empresa. (B.C.: Clar.). Llavors hi ha alguns programes que ex-ante eren eficaços però ex-post s'ha demostrat que es podien anar revisant actualitzant, que de fet no eren paper mullat, sinó que efectivament estaven vius, eren programes de compliment vius.

**P 6, 6:6** [programa de compliment, hi alg..] (29:29) (Super)

Codes: [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE]

programa de compliment, hi alguns que... que no, que no serviran per res, que simplement es dissenyen per no s  ... programes diguéssim cosmètics per poder dir jo ho tinc, i per tant poder-ho al  legar en l  mbit de una probable o hipotètica no? Procediment penal per poder eximir la responsabilitat penal. Per tant, dependrà no sempre hi han programes de compliment que són eficaços, no sempre val? Hi ha molts casos on,... on surten expedients d'altres països com Itàlia, EEUU amb empreses que tenien programes de compliment i se les ha condemnat.

**P 6, 6:7** [ha de tenir un mapa de riscos ..] (33:33) (Super)



Codes: [EFECTIVIDAD.COMPLIANCE]

ha de tenir un mapa de riscos (...) per poder detectar prèviament en quines activitats apareixen escletxes (...) també hi ha d'haver mecanismes... protocols d'actuació on diguin com s'han de prendre les decisions (...) en tercer lloc disposar de mecanismes d'auditoria interna i de control dels recursos financers... també obligacions d'informar de possibles riscos... amb canals de denúncies (...) també un règim disciplinari intern... i per últim... ha d'haver-hi una verificació periódica...

-----

Code: Estrategias de detección {5-2}

**P 3, 3:17** [la empresa como persona jurídica...] (47:47) (Super)

Codes: [Estrategias de detección]

la empresa como persona jurídica lo que hace es... aporta un canal de denuncias... pro al final lo que hace la empresa es... oye yo doy los medios para que el trabajador... o un tercero... pueda denunciar de forma concienciada la incidencia... y a raíz de eso el compliance officer lo que hace es investigar... entonces detecta... y poco más...

**P 2, 2:32** [una monitorización... constante.....] (67:67) (Super)

Codes: [Estrategias de detección]

una monitorización... constante... de cumplimiento del sistema

**P 4, 4:21** [el canal de denuncias o el buz...] (43:43) (Super)

Codes: [Estrategias de detección]

el canal de denuncias o el buzón ético

**P 2, 2:31** [El buzón ético] (67:67) (Super)

Codes: [Estrategias de detección]

El buzón ético

**P 2, 2:33** [la investigación interna] (67:67) (Super)

Codes: [Estrategias de detección]

la investigación interna

-----

Code: Fase de diagnóstico {9-2}

**P 3, 3:7** [primera fase análisis... segunda..] (18:18) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

primera fase análisis... segunda fase... identificación de riesgos y identificación de controles (...) primera fase sabemos que es lo que tienen (...) segunda fase sabemos qué les falta....

**P 4, 4:18** [una vez que tienes las entrevi..] (35:35) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

una vez que tienes las entrevistas y la documentación... se mira cuantos trabajadores pueden cometer un delito...

**P 2, 2:7** [Después de revisar esto tenemos..] (22:22) (Super)

Codes: [Competencias metodológicas] [Fase de diagnóstico]

Después de revisar esto tenemos entrevistas con personal clave de la compañía (...) Eh... con un administrador... con un director o directora financiero o legal... si hay comisiones de auditoría o departamento de auditoría también...

**P 4, 4:12** [vamos a ver cómo esta tu empre..] (22:22) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

vamos a ver cómo esta tu empresa... y a partir de aquí... vamos a... porque hay empresas que tienen código ético (...) entonces... igual sólo hay que adaptarlo al ámbito penal... nuestra forma de trabajar es así... empezamos con el mapa de riesgo y vemos ya las necesidades específicas... porque verlo todo de golpe hay una parte que estas un poco a oscuras...

**P 2, 2:6** [revisar la documentación si la..] (22:22) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

revisar la documentación si la tienen

**P 4, 4:17** [nosotros pasamos primero un cu..] (35:35) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

nosotros pasamos primero un cuestionario general... para ver cómo está la empresa (...) entrevistas con directivos (...) y encuestas a los empleados... y con esta información se elabora el mapa de riesgos... es decir... de los 30 delitos que establece el legislador que puede... eh... incurrir una persona jurídica... a ver... hay un grupo delictivo que desde un principio eliminas...

**P 2, 2:8** [tenemos que conocer muy bien, ..] (22:22) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

tenemos que conocer muy bien, muy bien, muy bien cuál es el área de actividad de la empresa

**P 4, 4:2** [se tienen que analizar los rie..] (3:3) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

se tienen que analizar los riesgos penales que tiene la empresa por su estructura interna (...) detectarlos...

**P 6, 6:10** [per això es diu que moltes veg..] (41:41) (Super)

Codes: [Fase de diagnóstico]

per això es diu que moltes vegades.. el punt de partida d'un bon programa de compliment ha de ser el mapa de riscos... osigui és començar la casa pels fonaments... a partir d'aquí veurem què falla del sistema... i a partir d'aquí pots dissenyar com vols que es tapin les escletxes... per tant... un programa de compliment

-----

Code: Fase de implementación {4-2}

**P 2, 2:20** [Vale, el mapa de riesgos... es (..)] (35:35) (Super)

Codes: [Fase de implementación]

Vale, el mapa de riesgos... es (...) después de analizar... muy en concreto a qué se dedica la empresa a la que estamos asesorando en este momento... ver cuáles son los riesgos (...) directos o indirectos (...) que puede... generar su actividad (...) Entonces, dentro de los de los delitos números clausos que existen en el código penal que pueden dar lugar a la responsabilidad penal de la persona jurídica (...)

dentro de esos excluimos todos los delitos que a priori esa empresa no podría generar (...) normalmente, evidentemente (...) descartamos la trata de seres humanos... el terrorismo... pero bueno... también por el tipo de clientes que llevamos (...) evidentemente no será el caso siempre (E: ahá) MF: y luego los clasificamos por riesgo abstracto (...) es decir abstractamente una farmacéutica tiene el mayor riesgo de... corrupción (...) y cohecho... tanto en el sector público como en el sector privado... Vale este es el riesgo en abstracto (...) después analizamos cuáles son las medidas que han implementado para reducir ese riesgo (...) código ético, política anti bribery, medidas de control... las que sean... y después le asignamos un valor en concreto... que es (...) analizar cómo ha quedado ese riesgo reducido después de la aplicación digamos de estas políticas y de estos controles (...) Y ya está

**P 4, 4:3** [establecer medidas para preven..] (3:3) (Super)

Codes: [Fase de implementación]

establecer medidas para prevenir

**P 2, 2:11** [Entonces, mapa de riesgos y an..] (22:22) (Super)

Codes: [Fase de implementación] [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

Entonces, mapa de riesgos y análisis de riesgos y después entraríamos en una columna las políticas que hemos visto que necesitarían revisión (...) para acabar de ajustarlas al sistema jurídico español... esto en si es la revisión del... del sistema (...) creación del órgano de supervisión o en su caso ajuste... que vendría a ser pues nombrarlo por el consejo de administración y normalmente dotarlo de un reglamento de funcionamiento... y plasmar ,documentar sus funciones en la empresa (E: ahá) y sus... poderes de... ehh... autónomos de iniciativa y control... Vale y después de esto... acabaríamos por ver en la práctica (...) si con sus

políticas en papel, con sus entrevistas... ver si realmente esto se traduce en una operativa diaria ética o si es una biblioteca de papel que no sirve para nada. Aquí nuestro trabajo... sería más de formación... de concienciación.... desde arriba... y de acabar de ajustar sus medidas de control si las tienen... sus justificaciones de gasto... sus procesos de autorización de gastos

**P 3, 3:8** [ayudamos a la empresa a implem..] (18:18) (Super)

Codes: [Fase de implementación]

ayudamos a la empresa a implementar (...) y hay una tercera fase que es el informe final... que puede ser el informe o la implementación del modelo

-----

Code: Indicadores de riesgo {8-3}

**P 2, 2:25** [cuál es el ámbito de la... de la..] (43:43) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

cuál es el ámbito de la... de la actividad de la empresa

**P 2, 2:24** [la experiencia práctica] (43:43) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

la experiencia práctica

**P 3, 3:13** [la simple actividad que desarr..] (31:31) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

la simple actividad que desarrolla la compañía puedes hacer un mapa teórico de riesgos... y los mapas puede ser un mapa de compañía... general (...) y luego puede ser un mapa de cada una de las áreas...

**P 3, 3:12** [ ] si una empresa trata con adm..] (28:28) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

) si una empresa trata con administraciones públicas todos los días... pues... lo normal es que el delito de corrupción pública es un riesgo de probabilidad alta... simplemente por el contacto diario...

**P 2, 2:26** [volumen de actividad] (43:43) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

volumen de actividad

**P 3, 3:14** [un indicador puede ser que el ..] (34:34) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

un indicador puede ser que el área comercial como tiene trato en público y puede cometer corrupción entre particulares... lo normal es que venda... entonces... lo que hay que mirar un poco es los programas que se hacen para vender... los descuentos... los incentivos... (...) cuando analizamos el área comercial... partimos que uno de los principales focos es el de la corrupción (...) por ejemplo... cuando te vas al área de finanzas... otro foco o riesgo es el fraude fiscal... hay que preguntar cómo se hacen las nóminas... si se paga en B... hay que ver que el dinero que se manda para pagar al proveedor y que nosotros recibimos es limpio... que no se incurra en un delito de blanqueo...

**P 3, 3:5** [: A ver... nosotros lo que hacem..] (18:18) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

: A ver... nosotros lo que hacemos son básicamente tres fases... primera fase (...) análisis de la actividad de la compañía... lo que hacemos es coger el objeto social... su actividad... sus empleados y qué procedimientos tiene o a tenido implementados en la compañía...

**P 4, 4:20** [ver como funciona la empresa... ..] (39:39) (Super)

Codes: [Indicadores de riesgo]

ver como funciona la empresa... e individualizar a la empresa

-----

Code: Monodisciplinariedad {13-2}

**P 2, 2:28** [noción de auditoría (...) no fin..] (47:47) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

noción de auditoría (...) no financiera... osea de auditoría

**P 3, 3:15** [A ver... en nuestro despacho lo ..] (37:37) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

A ver... en nuestro despacho lo que tenemos al final es... que nosotros somos todos abogados... pero lo que hacemos es prestar servicio desde todos los sectores... lógicamente la cabeza de los compliance es penal... pero utilizamos gente de fiscal... gente de laboral... interviene gente de urbanismo... de medio ambiente... de seguridad alimentaria... bueno... interviene mucha gente del despacho porque aporta su... su cumplimiento normativo...



**P 2, 2:36** [en otros países no lo llevan l..] (75:75) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

en otros países no lo llevan los penalistas... no se si lo llevan los criminólogos ...

**P 2, 2:27** [derecho penal... derecho mercant..] (47:47) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

derecho penal... derecho mercantil... conocimiento de la práctica societaria... (E: ahá) MF: my clave... eeeh... algún conocimiento de informática...

**P 2, 2:12** [nosotros solo tenemos abogados..] (26:26) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

nosotros solo tenemos abogados... y desde luego... no... no... hacemos intervenir a ningún asesor externo para nada

**P 2, 2:15** [reports de la OCDE... hay elemen..] (30:30) (Super)

Codes: [Conocimientos compartidos con la criminología]

[Monodisciplinariedad]

reports de la OCDE... hay elementos del departament of justice... y de la SEC americana... esta la guideliness de la UK library act... esta pues nose... normas anti library de ética en general de la ACC... y todo eso lo revisamos y estamos permanentemente actualizados...

**P 2, 2:13** [sólo abogados y cuando hace fa..] (26:26) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

sólo abogados y cuando hace falta expertis pues abogados del sector que sea

**P 3, 3:10** [Si... a ver... nosotros cuando emp..] (25:25) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

Si... a ver... nosotros cuando empezamos... en 2010... lo que vimos es que eh... el legislador simplemente decía eh... cuando usted empresa no ha ejercido el debido control... debido control era un concepto indeterminado... nadie sabía que era... porque no había un reglamento ni el propio código decía que era esto del debido control... (...) entonces lo que hicimos es estudiarnos la normativa americana... que son los pioneros en este tema... dos... miramos la legislación italiana (...) porque somos muy parecidos... aunque hay una responsabilidad administrativa dentro del proceso penal de la persona jurídica... pero claro... los títulos son muy parecidos... miramos la legislación chilena también... y... ya está...

**P 4, 4:35** [Vale... de todo... hay de todo... es..] (26:26) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

Vale... de todo... hay de todo... esto es como la protección de datos... cuando salió... todo el mundo lo hacía (...) vale, a ver... eh... cuando en 2015 todo el mundo lo hace... pero si que sobretodo abogados penalistas... detectives... y si que los detectives tienen una función (...) importante en la implementación (...) no tanto en la elaboración... y por ejemplo criminólogos pues nosotros... pero (...) sobretodo abogados penalistas... y yo creo que tiene que haber un abogado penalista... pero el abogado penalista sabe sobre delitos... pero más allá de esto... no tiene formación... tiene que especializarse... entonces... yo creo que tiene que haber un equipo multidisciplinar...

**P 3, 3:9** [En el despacho sólo abogados... ..] (22:22) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

En el despacho sólo abogados... (...) aquí nosotros no tenemos consultores... no tenemos auditores... no tenemos... abogados sólo...

**P 2, 2:14** [ las normas... las leyes...] (30:30) (Super)

Codes: [Conocimientos compartidos con la criminología]  
[Monodisciplinariedad]

las normas... las leyes...

**P 6, 6:11** [ho dic perquè estem en un mome..] (41:41) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

ho dic perquè estem en un moment on tothom s'anima a fer programes de compliment... perquè és un àmbit on hi ha molta expectativa laboral i molta expectativa a guanyar-hi diners... molta gent s'atreveix a fer-los i home... és un tema que no pot fer una única persona

**P 6, 6:19** [Bueno... doncs els despatxos d'a..] (53:53) (Super)

Codes: [Monodisciplinariedad]

Bueno... doncs els despatxos d'advocats... qui se n'encarrega actualment de fer els programes són els despatxos d'advocats... (E: I sap si tenen l'equip multidisciplinar com vostè recomanava?) JB: no ho sé... no n'estic segur... jo diria que economistes segur... criminòlegs no n'estic tant segur...

-----

Code: Justicia restaurativa y Compliance Penal {2-1}

**P 5, 5:9** [lo que busca es un poco... invol..] (13:13) (Super)

Codes: [Justicia restaurativa y Compliance Penal]

lo que busca es un poco... involucrar en el cumplimiento a las personas... y un poco las personas cumplirán... yo creo que esto es más inteligente... yo creo que la autorregulación es un poco darle a los ciudadanos, la oportunidad de cumplir con las normas... fíjate Benjamín que en la justicia restauradora... a un ciudadano.... a un infractor.... ¿qué se le dice? (...) no se le dice le voy a castigar por lo que ha hecho... se le dice... usted está en condiciones de reparar lo que ha hecho (...) esto es más inteligente ¿porqué? (...) porque tu buscas involucrar a la gente... además involucrarla (...) con consenso de alguna manera... la justicia restauradora se basa en que yo acepto (...) ¿no? (...) porque hay un relato previo... y si yo acepto hacer algo... ¿cómo después no voy a hacerlo?... no se trata de informalizar el control sino darle a los ciudadanos la oportunidad de cumplir con las normas... el estado es el supervisor de que se cumplen los planes de cumplimiento (...) exige y plantea oportunidades de cumplir y luego mira si el contexto del cumplimiento se cumple (...) es ver al ciudadano como un potencial cumplidor (...) destaca las aptitudes positivas del ciudadano (...) consigues oponer menos al estado y al ciudadano (...)

**P 5, 5:10** [yo coincido un poco con la ide..] (18:18) (Super)

Codes: [Justicia restaurativa y Compliance Penal]

yo coincido un poco con la idea de Braithwaite aquí... así como al delincuente se le pide que actúe para si mismo en la delincuencia común (...) y que atienda a los riesgos que ha generado... (...) pues en la delincuencia económica es distinto... hay que intervenir sobre la corporación... se necesita que se diga cuál es el cumplimiento para evitar que esto que se ha producido (...) no vuelva a repetirse (...) y cómo vamos a verificar este plan de cumplimiento (E: osea que se trata de rehabilitar a empresas) JC: yo creo que si... lo cual no quiere decir que claro... no hay que diluir la responsabilidad... seguro que las personas tienen que cumplir... pero si es un caso de malas prácticas de la empresa que defrauda a los clientes (...)

yo creo que es una empresa... tanto en el plano de la prevención primaria como terciaria...

-----

Code: Justificación teórica de la autorregulación {1-4}

**P 5, 5:8** [Braithwaite habla un poco de l..] (13:13) (Super)

Codes: [Justificación teórica de la autorregulación] [Objeto de estudio de la criminología]

Braithwaite habla un poco de la justicia restauradora... y luego habla también de la responsive regulation... y la idea de la responsive regulation... es un poco la idea de autorregulación (...) un poco la idea es que nosotros hemos de garantizar... el objetivo del sistema político no es castigar... el objetivo del sistema es garantizar que la gente cumpla con las normas... y entonces la idea es un poco... en principio hay que dar oportunidades... defiende él... para que en el ámbito... sobre todo empresarial... se cumplan con las normas... y entonces (...) un poco la idea ... el plantea un poco lo de los planes de cumplimiento... y que el Estado... tiene que estar como detrás... ¿sabes?... un poco como que supervisa que estos planes de cumplimiento se lleven a la práctica... es un poco la idea de autorregulación... en primera instancia... no tiene que ser el Estado... tiene que ser más inteligente el Estado y en vez de buscar infracciones... (...) tiene que exigir (...) a las corporaciones que se regulen... ¿no? que se regulen para evitar la delincuencia... y un poco el rol del Estado... entonces es verificar que la empresa se regula... si esta se regula... perfecto... si no... es cuando tiene que intervenir el aparato punitivo del estado... esta es la idea...

-----

Code: LUGAR.CRIMINOLOGIA {11-3}

**P 5, 5:14** [creo que el criminólogo puede ..] (30:30) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

creo que el criminólogo puede cumplir un papel importante en cuestiones de delincuencia de la empresa... son ámbitos en los cuales el criminólogo puede dar su... es un buen lugar de trabajo... en donde el criminólogo puede cumplir muy bien... estas misiones...

**P 4, 4:34** [Vale... de todo... hay de todo... es..] (26:26) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

Vale... de todo... hay de todo... esto es como la protección de datos... cuando salió... todo el mundo lo hacía (...) vale, a ver... eh... cuando en 2015 todo el mundo lo hace... pero si que sobretodo abogados penalistas... detectives... y si que los detectives tienen una función (...) importante en la implementación (...) no tanto en la elaboración... y por ejemplo criminólogos pues nosotros...

**P 2, 2:41** [puede tener una utilidad que y..] (84:84) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

puede tener una utilidad que yo conozca cuál es la razón que motiva que empleados puedan cometer un delito en el seno de una empresa... Si... claro... pero... también si la pregunta es... sin tener a un criminólogo... se puede acotar suficientemente (E: evidentemente) ¿sabes? y como la respuesta para mí es que si... yo no... al menos aquí no está sobre la mesa... introducir a otras disciplinas... no digo que no vaya a ser útil (...) tal vez lo vería más útil como en grupos de trabajo de forma genérica...

**P 4, 4:10** [Tengo dos respuestas... a ver... l..] (14:14) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

Tengo dos respuestas... a ver... la teoría de la asociación diferencial lo que dice es que... a ver (...) el comportamiento delictivo (...) no es porque una persona tenga valores diferentes... sino porque se ha socializado de una manera diferente dentro de la empresa (...) si tu estas en una empresa en la que hay una cultura de ética y esa no es buena... bueno... al final vas aprendiendo por la socialización con estos iguales... entonces lo que hay que crear es implementar modelos que respeten la legalidad... para mi desde la criminología... una teoría que justificaría los programas es la asociación diferencial... esto por un lado (...) y por otro... es que... yo creo que... el objeto de estudiar criminología es... estudiar las causas de la delincuencia... para prevenirlo... estos programas lo que hacen es... vamos a ver qué riesgos hay para prevenirlos (...) entonces... para mí... la justificación es prácticamente el objeto de estudio... (E: ¿consideras que el compliance es en efecto una materia criminológica?) PM: lo que la criminología estudia es las causas del delito... y prevenirlo... entonces... al final la lógica del legislador con los compliance es eso... Entonces... lo que venimos defendiendo es que es necesario que los criminólogos formen parte de eso... porque ningún otro profesional... está especializado en analizar o detectar causas... y prevenirlas... otra cosa es que tengan que especializarse en eso... pero el paso previo es... no hay formaciones que estudien de forma tan específica eso... no estoy diciendo con esto que sólo tengan que ser criminólogos... sino que tienen que formar parte de un equipo multidisciplinar para poder realizar estos programas... entonces... para mí (...) donde tendría que estar el criminólogo es haciendo el mapa de riesgos... o detectando los riesgos que tiene esta empresa... dentro de otras...

**P 4, 4:25** [pero si creo que la criminolog..] (47:47) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

pero si creo que la criminología es una carrera que es muy válida... eh... los criminólogos como profesionales seríamos muy válidos realizando programas de cumplimiento dentro de un equipo multidisciplinar...

**P 2, 2:37** [en otros países no lo llevan l..] (75:75) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

en otros países no lo llevan los penalistas... no se si lo llevan los criminólogos ...

**P 2, 2:39** [probablemente, si tuvieras con..] (79:79) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

probablemente, si tuvieras conocimientos de criminología (...) y supieras... dónde está la teoría actual sobre... de dónde nace el impulso criminógeno de... yo que se... los administradores... eso te daría una ventaja (...) para prever conductas... y entonces poder poner cortapisas

**P 5, 5:12** [elaborar un programa complianc..] (22:22) (Super)

Codes: [Competencias criminólogo] [Conocimientos compartidos con la criminología] [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

elaborar un programa compliance no es diferente a elaborar un programa de los que nos referíamos antes... si haces un programa de prevención se requiere primero... diagnosticar la situación existente... qué tipo de infracciones se están cometiendo en la empresa... en segundo lugar hay que ver que planes de cumplimiento son más adecuados para este plano (...) y aquí hay que ver qué programas existen... examinarlos... ver la evaluación... y para entender cómo se han examinado... el criminólogo está capacitado... luego el tercer nivel es implementar... diseñar el programa... establecer unos pasos... unos criterios... sus



características... quién lo llevará a cabo... cómo se evaluará el programa... quién remitirá un informe... yo creo que esto es clave... no es diferente el ámbito de la empresa de otros ámbitos... las competencias existen... (...) ¿que puede ser que para hacer este plan quizás en algún momento el criminólogo debe ampliar sus conocimientos... sobre el ámbito específico en el que se trabaja? si... pero esto pasa en cualquier lugar...

**P 5, 5:13** [yo creo que hay compañeras que..] (30:30) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

yo creo que hay compañeras que se han especializado en programas de cumplimiento... y han establecido... oficinas... sobre esto... para elaborar planes de cumplimiento... exalumnas de aquí de la autónoma... están en el ámbito de los planes de cumplimiento...

**P 6, 6:15** [Jo un àmbit on veig que el cri..] (45:45) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia] [Conocimientos de prevención]  
[LUGAR.CRIMINOLOGIA] [Objeto de estudio de la criminología]

Jo un àmbit on veig que el criminÚleg pot jugar un paper molt important... és en el... en el disseny... en l'àmbit dels riscos... per exemple (...) eh... en les estructures organitzades de poder... com pot ser l'àmbit de les empreses... o els partits polítics... hi ha tota una bibliografia de criminologia que ha explicat doncs bueno... fonamentalment... la... el... l'oportunitat delictiva sorgeix per un cantó de la falta de valors ètics de l'empresa... no? situacions d'anÚmia molt particulars... i després de la falta de processos de control... doncs el criminÚleg... amb aquests coneixements pot dir... doncs mira... en aquesta empresa veig que per un cantó... hi ha un esperit criminÚgen... aquí es valora més la compte de resultats cada dia

per aconseguir-los... a més a més hi ha un exemple... no? de comportament amb l'empresa que pot servir de model de limitació (...) i pot ajudar a implementar la prevenció dels riscos no? doncs aquí hi ha un problema de valors... i un problema de falta de control... hem d'incrementar els mecanismes de control... i hem d'eliminar els valors negatius de l'empresa perquè hi hagi menys oportunitats delictives... per exemple... jo crec que l'àmbit dels riscos... el crimínÚleg pot jugar un paper important... jo crec que un jurista ho pot fer... perÚ un jurista és més intuÔtiu i en canvi... el crimínÚleg té la base teÚrica no?... el marc teÚric per poder identificar el problema (...)

**P 6, 6:18** [doncs el criminòleg pot ajudar..] (49:49) (Super)

Codes: [LUGAR.CRIMINOLOGIA]

doncs el criminòleg pot ajudar... pot dir... miri... òbviament ha de treballar colze a colze amb el jurista... però pot dir aquí hi ha un risc molt alt... anem a concentrar els esforços del compliance en aquest àmbit...

-----

Code: Mecanismo de sanción {2-1}

**P 2, 2:29** [desde una amonestación... eh... or..] (63:63) (Super)

Codes: [Mecanismo de sanción]

desde una amonestación... eh... oral... una amonestación por escrito... un... eh... suspensión de empleo y sueldo... hasta obviamente el despido disciplinario...

**P 3, 3:16** [una empresa no puede establece..] (44:44) (Super)

Codes: [Mecanismo de sanción]

una empresa no puede establecer un régimen disciplinario propio ajeno a lo que es el estatuto de los trabajadores y al convenio colectivo... esto en Italia si que se puede hacer... cada empresa tiene su régimen disciplinario propio... y te dice... una sanción a nivel pecuniario a un trabajador... aquí en España no está permitido... eh... porque cualquier régimen propio que hagas... puede ir o no en contra el estatuto de los trabajadores... por lo tanto no sería admitido desde un punto de vista laboral (...) nosotros lo que si decimos es... estos procedimientos internos serán sancionados conforme al estatuto y al convenio... y ese es el régimen disciplinario... no hay un régimen propio sino que es el del estatuto y el convenio...

-----

Code: Necesidad de equipo multidisciplinar {7-2}

**P 4, 4:19** [una cosa que también hay que e..] (35:35) (Super)

Codes: [Necesidad de equipo multidisciplinar]

una cosa que también hay que estudiar es no solo la normativa penal (...) si no también la de los sectores... en los delitos contra la seguridad de los trabajadores... la persona jurídica no es responsables... pero los delitos que están el el 16, 17 y 18... son normas penales en blanco... y te remiten a la normativa sectorial... pues hay que conocerla... y los delitos pues... son muy amplios... osea que es difícil hacer un programa y por eso la importancia de un equipo multidisciplinar...

**P 2, 2:42** [sólo abogados y cuando hace fa..] (26:26) (Super)

Codes: [Necesidad de equipo multidisciplinar]

sólo abogados y cuando hace falta expertis pues abogados del sector que sea

**P 4, 4:24** [creo que hay que especializars..] (47:47) (Super)

Codes: [Necesidad de equipo multidisciplinar]

creo que hay que especializarse... formar parte de un equipo multidisciplinar...

**P 4, 4:16** [el abogado penalista sabe sobr..] (26:26) (Super)

Codes: [Conocimientos compartidos con la criminología] [Necesidad de equipo multidisciplinar]

el abogado penalista sabe sobre delitos... pero más allá de esto... no tiene formación... tiene que especializarse... entonces... yo creo que tiene que haber un equipo multidisciplinar

**P 6, 6:9** [el disseny d'un programa de co..] (41:41) (Super)

Codes: [Necesidad de equipo multidisciplinar]

el disseny d'un programa de compliment és... és molt complexe on participen molts professionals (...) de molts àmbits competencials diferents...

**P 6, 6:12** [eh... ha d'haver-hi un equip mul..] (41:41) (Super)

Codes: [Necesidad de equipo multidisciplinar]

eh... ha d'haver-hi un equip multidiciplinar i un equip molt professional... d'aixÚ  
eh... perquè s'ha de fer un treball a mida de l'empresa... han d'haver-hi entrevistes amb tots els treballadors... osigui és un... és un procés complexe...

**P 6, 6:14** [és indispensable que... que hi..] (45:45) (Super)

Codes: [Necesidad de equipo multidisciplinar]

és indispensable que... que hi hagin economistes... comptables... és molt important que hi hagin juristes... no? graduats amb dret... és molt important gent

de recursos humans... és molt important que hi hagi un criminòleg... per descomptat també... que hi hagin criminòlegs... en algun àmbit també, és important que hi hagin psicòlegs... és tot aquest àmbit no? comptables... economistes... criminòlegs... juristes... psicòlegs... que puguin donar un cop de mà i que puguin arribar a ser imprescindibles en algun moment del programa (...)

-----

Code: Objeto de estudio de la criminología {5-1}

**P 4, 4:8** [el objeto de estudiar criminol..] (14:14) (Super)

Codes: [Objeto de estudio de la criminología]

el objeto de estudiar criminología es... estudiar las causas de la delincuencia... para prevenirlo... estos programas lo que hacen es... vamos a ver qué riesgos hay para prevenirlos (...) entonces... para mí... la justificación es prácticamente el objeto de estudio

**P 5, 5:1** [la tarea fundamental del crimi..] (3:3) (Super)

Codes: [Objeto de estudio de la criminología]

la tarea fundamental del criminólogo en la parte práctica es ah... es aplicar los programas... elaborar, implementar, evaluar los programas de prevención primaria secundaria y terciaria eh...

**P 5, 5:4** [lo que es importante que aport..] (3:3) (Super)

Codes: [Objeto de estudio de la criminología]

lo que es importante que aporte la criminología... es que se implementen estos programas (...) incluyendo un plan de evaluación... cuanto más digamos válido sea el programa... porque tiene una experimentalidad... porque tiene un grupo de

control... es importante hacerlo porque porque hacemos muchas cosas que no están evaluadas... y un poco la criminología es tratar de evaluar lo que se hace de la manera más correcta... yo creo que en cada uno de los ámbitos digamos... el procedimiento es el mismo (...) el diagnóstico de los problemas dependerá del ámbito (...) no es lo mismo trabajar en un colegio, en un municipio... en una empresa... que trabajar en una empresa privada para prevenir los delitos de los... de los... ciudadanos... que para prevenir los delitos de la propia empresa

**P 5, 5:8** [Braithwaite habla un poco de l..] (13:13) (Super)

Codes: [Justificación teórica de la autorregulación] [Objeto de estudio de la criminología]

Braithwaite habla un poco de la justicia restauradora... y luego habla también de la responsive regulation... y la idea de la responsive regulation... es un poco la idea de autorregulación (...) un poco la idea es que nosotros hemos de garantizar... el objetivo del sistema político no es castigar... el objetivo del sistema es garantizar que la gente cumpla con las normas... y entonces la idea es un poco... en principio hay que dar oportunidades... defiende él... para que en el ámbito... sobre todo empresarial... se cumplan con las normas... y entonces (...) un poco la idea ... el plantea un poco lo de los planes de cumplimiento... y que el Estado... tiene que estar como detrás... ¿sabes?... un poco como que supervisa que estos planes de cumplimiento se lleven a la práctica... es un poco la idea de autorregulación... en primera instancia... no tiene que ser el Estado... tiene que ser más inteligente el Estado y en vez de buscar infracciones... (...) tiene que exigir (...) a las corporaciones que se regulen... ¿no? que se regulen para evitar la delincuencia... y un poco el rol del Estado... entonces es verificar que la empresa se regula... si esta se regula... perfecto... si no... es cuando tiene que intervenir el aparato punitivo del estado... esta es la idea...

**P 6, 6:15** [Jo un àmbit on veig que el cri..] (45:45) (Super)

Codes: [Capacidad del criminólogo para delimitar las causas de la delincuencia]  
[Conocimientos de prevención] [LUGAR.CRIMINOLOGIA] [Objeto de estudio  
de la criminología]

Jo un àmbit on veig que el criminòleg pot jugar un paper molt important... és en el... en el disseny... en l'àmbit dels riscos... per exemple (...) eh... en les estructures organitzades de poder... com pot ser l'àmbit de les empreses... o els partits polítics... hi ha tota una bibliografia de criminologia que ha explicat doncs bueno... fonamentalment... la... el... l'oportunitat delictiva sorgeix per un cantó de la falta de valors ètics de l'empresa... no? situacions d'anòmia molt particulars... i després de la falta de processos de control... doncs el criminòleg... amb aquests coneixements pot dir... doncs mira... en aquesta empresa veig que per un cantó... hi ha un esperit criminògen... aquí es valora més la compte de resultats cada dia per aconseguir-los... a més a més hi ha un exemple... no? de comportament amb l'empresa que pot servir de model de limitació (...) i pot ajudar a implementar la prevenció dels riscos no? doncs aquí hi ha un problema de valors... i un problema de falta de control... hem d'incrementar els mecanismes de control... i hem d'eliminar els valors negatius de l'empresa perquè hi hagi menys oportunitats delictives... per exemple... jo crec que l'àmbit dels riscos... el criminòleg pot jugar un paper important... jo crec que un jurista ho pot fer... però un jurista és més intuïtiu i en canvi... el criminòleg té la base teòrica no?... el marc teòric per poder identificar el problema (...)

-----

Code: PREVENCI'N DEL DELITO EN EL COMPLIANCE {11-2}

**P 2, 2:2** [trasladar la importancia de es..] (10:10) (Super)

Codes: [PREVENCI'N DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

trasladar la importancia de esto a los empleados y... organizar la manera... en que las empresas (...) van a... afrontar el organizarse de forma transparente, sostenible y por supuesto evitar que sus trabajadores, directivos y... y administradores cometan delitos

**P 2, 2:3** [manifestar el compromiso de la..] (10:10) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

manifestar el compromiso de la empresa y crear y mantener de forma... planificada estructurada y con objetivos medibles la ética (E: ahí) corporativa

**P 2, 2:11** [Entonces, mapa de riesgos y an..] (22:22) (Super)

Codes: [Fase de implementación] [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

Entonces, mapa de riesgos y análisis de riesgos y después entraríamos en una columna las políticas que hemos visto que necesitarían revisión (...) para acabar de ajustarlas al sistema jurídico español... esto en si es la revisión del... del sistema (...) creación del órgano de supervisión o en su caso ajuste... que vendría a ser pues nombrarlo por el consejo e administración y normalmente dotarlo de un reglamento de funcionamiento... y plasmar ,documentar sus funciones en la empresa (E: ahí) y sus... poderes de... ehh... autónomos de iniciativa y control... Vale y después de esto... acabaríamos por ver en la práctica (...) si con sus políticas en papel, con sus entrevistas... ver si realmente esto se traduce en una operativa diaria ética o si es una biblioteca de papel que no sirve para nada. Aquí nuestro trabajo... sería más de formación... de concienciación.... desde arriba... y de acabar de ajustar sus medidas de control si las tienen... sus justificaciones de gasto... sus procesos de autorización de gastos

**P 2, 2:35** [al final... es verdad que el com..] (75:75) (Super)



Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

al final... es verdad que el compliance penal en España... tenemos la idea de que es para prevenir delitos... pero no... no lo es... es para prevenir conductas no éticas en el seno de la empresa... que no tiene por qué ser delictivas...

**P 2, 2:40** [lo que estamos haciendo (...) co..] (79:79) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

lo que estamos haciendo (...) con la compliance penal... es poner barreras al dinero...

**P 2, 2:43** [¿Tu plan de compliance tiene u..] (18:18) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

¿Tu plan de compliance tiene un montón de medidas de seguridad, informáticas de justificación de gastos?

**P 2, 2:45** [El buzón ético o la... depende... ..] (67:67) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

El buzón ético o la... depende... a veces... es un correo electrónico... a veces es una hotline... a veces es las dos cosas... reporte al superior jerárquico... también... el órgano de supervisión... que además de recibir todas estas noticias criminales... si quieres... eh... también tiene que realizar una monitorización... constante... de cumplimiento del sistema... con lo cual si el sistema funciona bien... antes de que nadie reporte... sin que nadie reporte... el órgano de supervisión... debería poder ver que hay un fraude en la contabilidad o... unas justificantes de gastos que no son correctos... y entonces iniciar el... la investigación interna... si... se ve que hay una vulneración de la normativa ética pues... se sanciona y/o se podría acudir al

ministerio fiscal... directamente a reportar eh... bueno (...) que el directivo o administrador a cometido un delito (...) en nombre de la empresa (...) y que la empresa lo ha detectado.

**P 3, 3:2** [usted empresa... quedará exenta ..] (12:12) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE] [Prevención frente a la

responsabilidad penal de la Persona Jurídica]

usted empresa... quedará exenta de responsabilidad penal cuando acredite que ha implementado los controles (...) en el momento en el que tu a una compañía lo que haces es... eh... al empleado... darle unas normas de actuación y esa persona las incumple... pues entonces lo que haces es... están esas normas y hay que cumplirlas...

**P 4, 4:5** [lograr que las empresas se reo..] (6:6) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

lograr que las empresas se reorganicen o... eviten que la desorganización empresarial pueda generar delitos en su seno... si una empresa se organiza mejor... es mucho más transparente a nivel interno...

**P 4, 4:22** [con el mail del trabajo eh... (.....] (43:43) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

con el mail del trabajo eh... (...) no puedes utilizar el mail del trabajo... ni fuera de la red wifi de la empresa... no puedes usarlo... para evitar que haya una revelación de datos... o bueno... cada x tiempo hay que haber un análisis del departamento para ver x cuestiones...

**P 6, 6:3** [només l'empresa té el coneixem..] (13:13) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE]

només l'empresa té el coneixement del que està passant dintre seu, i per tant sap on hi han els riscos de comissió de delictes, i per exemple una perspectiva preventiva em....implicar des de aquesta lògica d'autoregulació, implicar l'empresa que es compromet ella des de dintre, a dissenyar mecanismes de prevenció i de reacció i també de col·laboració amb la justícia fa que la prevenció i la reacció em..., davant les irregularitats sigui més efectiva. I això és el que diríem una part important d'efectivitat en, en la introducció de l'autoregulació i els programes de compliment en, en el nostre ordenament jurídic, eh?

-----

Code: Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona Jurídica {6-2}

**P 4, 4:33** [Exonerar a la empresa... a ver (..) (6:6) (Super)

Codes: [Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona  
Jurídica]

Exonerar a la empresa... a ver (...) esta es la utilidad a nivel penal...

**P 3, 3:2** [usted empresa... quedará exenta ..] (12:12) (Super)

Codes: [PREVENCIÓN DEL DELITO EN EL COMPLIANCE] [Prevención  
frente a la  
responsabilidad penal de la Persona Jurídica]

usted empresa... quedará exenta de responsabilidad penal cuando acredite que ha implementado los controles (...) en el momento en el que tu a una compañía lo que haces es... eh... al empleado... darle unas normas de actuación y esa persona las

incumple... pues entonces lo que haces es... están esas normas y hay que cumplirlas...

**P 3, 3:1** [la utilidad es que el Código p..] (6:6) (Super)

Codes: [Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona  
Jurídica]

la utilidad es que el Código penal, el 31 bis lo que permite es la exoneración penal mientras que una empresa eh... implemente un programa de compliance de forma previa a la comisión del delito (...) esa es la ventaja que se le concede a la persona jurídica que es (...) si tu has controlado a tu empleado (...) tu persona jurídica podrás quedar exonerada de la responsabilidad penal... si acreditas una serie de elementos (...) que son el compliance...

**P 4, 4:1** [para estar exenta de responsab..] (3:3) (Super)

Codes: [Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona  
Jurídica]

para estar exenta de responsabilidad eh... la persona jurídica deberá tener un programa de cumplimiento implementado...

**P 6, 6:1** [la seva utilitat, la directa....] (9:9) (Super)

Codes: [Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona  
Jurídica]

la seva utilitat, la directa... és e evitar que l'empresa pugui..., l'empresa com a persona jurídica i els seus membres, puguin incórrer en qualsevol tipus de responsabilitat legal, ja pugui ser penal, ja pugui ser administrativa, ja pugui ser... laboral.

P 6, 6:4 [A vegades les empreses, els hi..] (17:17) (Super)

Codes: [Prevención frente a la responsabilidad penal de la Persona  
Jurídica]

A vegades les empreses, els hi pot interessar tenir-los perquè pot ser una fórmula  
d'acabar atenuant o eximint, fins i tot eximir la responsabilitat penal

-----

Code: Proceso tras la detección de un ilícito {1-2}

**P 2, 2:34** [se tiene que iniciar todo el p..] (75:75) (Super)

Codes: [Proceso tras la detección de un ilícito]

se tiene que iniciar todo el proceso de investigación... para dilucidar si lo que hay  
es (...) normal... algo... inmoral pero no... no sancionable

-----

Code: Teoría de la anomia como explicación de la delincuencia corporativa {2-1}

**P 5, 5:7** [luego también es cierto que la..] (6:6) (Super)

Codes: [Teoría de la anomia como explicación de la delincuencia  
corporativa]

luego también es cierto que la teoría de la anomia podría decir... hombre es un  
contexto de (...) grandes expectativas de conseguir el éxito económico para las  
empresas... y también un contexto de que haya empresas un poco más limitadas  
que otras ¿no?

**P 6, 6:16** [hi ha tota una bibliografia de..] (45:45) (Super)

Codes: [Teoría de la anomia como explicación de la delincuencia]

corporativa]

hi ha tota una bibliografia de criminologia que ha explicat doncs bueno... fonamentalment... la... el... l'oportunitat delictiva sorgeix per un cantó de la falta de valors ètics de l'empresa... no? situacions d'anòmia molt particulars... i després de la falta de processos de control...

-----

Code: Teoría de la asociación diferencial como explicación de la delincuencia corporativa {3-1}

**P 3, 3:4** [no es necesario sólo tener pol..] (15:15) (Super)

Codes: [Teoría de la asociación diferencial como explicación de la delincuencia corporativa]

no es necesario sólo tener políticas y procedimientos sino que... que... realmente se cumplan... que exista la política y cultura del cumplimiento (...) eso es lo que hace eficaz el programa de compliance...

**P 4, 4:7** [la teoría de la asociación dif..] (14:14) (Super)

Codes: [Teoría de la asociación diferencial como explicación de la delincuencia corporativa]

la teoría de la asociación diferencial lo que dice es que... a ver (...) el comportamiento delictivo (...) no es porque una persona tenga valores diferentes... sino porque se ha socializado de una manera diferente dentro de la empresa (...) si tu estas en una empresa en la que hay una cultura de ética y esa no es buena... bueno... al final vas aprendiendo por la socialización con estos iguales... entonces lo que hay que crear es implementar modelos que respeten la legalidad... para mi

desde la criminología... una teoría que justificaría los programas es la asociación diferencial

**P 5, 5:6** [también diría que... una de las ..] (6:6) (Super)

Codes: [Teoría de la asociación diferencial como explicación de la delincuencia corporativa]

también diría que... una de las teorías que... más se tiende a utilizar en el ámbito de la delincuencia económica... es más bien la teoría de la asociación diferencial (E: ahá) eeh... porque claro... como tu sabes muy bien la teoría de la asociación diferencial aporta todo el concepto de técnicas de neutralización... (E: ahá) son técnicas... las técnicas de neutralización son las que permiten (...) infringir la ley ¿no? (E: ahá) JC: y lo permiten infringir porque... porque de alguna manera justifican... no es que el delincuente económico justifique... pero da razones... de supervivencia de la propia empresa... de conseguir luchar de... de afrontar la competencia... se piensa que existe un contexto en el que todo el mundo utiliza estas prácticas... para adoptar decisiones que son ilícitas... entonces (...) en el contexto normativo de la empresa.. junto a la elección racional... eh... claro... a mi juicio... yo si me enfrentara al tema de la delincuencia económica... mi marco teórico inicial (...) partiría de estas...

-----

Code: Teoría de la elección racional como explicación de la delincuencia corporativa {1-1}

**P 5, 5:5** [yo diría que una de ellas es l..] (6:6) (Super)

Codes: [Teoría de la elección racional como explicación de la delincuencia corporativa]

yo diría que una de ellas es la teoría de la elección racional... teniendo en cuenta que el delincuente económico es una persona que claro... tiene una formación determinada que... tiene otros conocimientos generales digamos del derecho... de la economía y... y... entonces es una persona pues que... (...) ya por su propia dimensión económica... valora los costes... los beneficios de su actividad (...) la reputación en fin... es como un modelo de persona... que parece que más cuadra con la teoría de... más clásica sobre el delincuente económico... como persona racional que interviene... (E: ahá) la teoría de la elección racional (...) tiene un ámbito importante... cuando los criminólogos se han dedicado a la delincuencia económica... han tomado alguna de las teorías de (...)

-----

Code: Utilidad mapa de riesgos {6-1}

**P 3, 3:11** [A ver... hay muchas formas de ll..] (28:28) (Super)

Codes: [Utilidad mapa de riesgos]

A ver... hay muchas formas de llamar a un mapa de riesgos (...) desde un punto de vista de auditoría es dos conceptos... la probabilidad y el impacto... y... lo que tienes es que... dentro de ese abanico es ubicar los delitos en función de su probabilidad de comisión o no...

**P 2, 2:22** [permite que el consejo de admi..] (39:39) (Super)

Codes: [Beneficios del programa] [Utilidad mapa de riesgos]

permite que el consejo de administración (...) tenga conocimiento de cuáles son los riesgos reales que puede crear la empresa en... en su entorno (...) y por tanto permite que el consejo de administración tome decisiones respecto de esos riesgos (E: ahá) MF: permite que el órgano de supervisión (...) que tiene un tiempo finito



y... y unos recursos... los que sean... saber... cómo... cómo... a qué destinar esos recursos y... porqué lo priorizan de es manera (...) permite la revisión del sistema...

**P 2, 2:21** [a raíz del mapa de riesgos tu ..] (39:39) (Super)

Codes: [Utilidad mapa de riesgos]

a raíz del mapa de riesgos tu puedes discriminar qué es lo más importante y qué es lo que no... qué es lo que tienes que atajar y qué es lo que no

**P 2, 2:23** [es el mapa que permite prioriz..] (39:39) (Super)

Codes: [Utilidad mapa de riesgos]

es el mapa que permite priorizar tus ac... tus ac... tu actividad... en el corto medio y largo plazo en relación con la compliance...

**P 2, 2:19** [ver cuáles son los riesgos (...)] (35:35) (Super)

Codes: [Utilidad mapa de riesgos]

ver cuáles son los riesgos (...) directos o indirectos (...) que puede... generar su actividad (...)

**P 6, 6:17** [Emm... el mapa de riscos ha de p..] (49:49) (Super)

Codes: [Utilidad mapa de riesgos]

Emm... el mapa de riscos ha de permetre amb l'entrevista... sapiguer què fa cadascò i com ho fa... i veure quins són els riscos que hi ha en concret... que puguin generar risc penal... i a partir d'aquí doncs mira... hi ha un risc alt... mitjà... baix... o inexistent... per què... doncs mira... perquè aquí... que això molts autors diuen que és la base fonamental del compliance (...) doncs a partir d'aquests riscos... ens concentrarem en un tipus de mecanismes de control... de protocols...

de codis ètics... si la empresa té un risc 0 de cometre blanqueig... per què hem de perdre el temps...

-----

## **ANEXO VII, ARTÍCULO 31BIS 5**

Art. 31bis 5, Ley Orgánica 10/1995 del Código Penal, de 23 de noviembre:

*<< 1º Identificarán las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.*

*2º Establecerán los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y de ejecución de las mismas con relación a aquéllos.*

*3º Dispondrán de modelos de gestión de los recursos financieros adecuados para impedir la comisión de los delitos que deben ser prevenidos.*

*4º Impondrán la obligación de informar de posibles riesgos e incumplimientos al organismo encargado de vigilar el funcionamiento y observancia del modelo de prevención.*

*5º Establecerán un sistema disciplinario que sancione adecuadamente el incumplimiento de las medidas que establezca el modelo.*

*6º Realizarán una verificación periódica del modelo y de su eventual modificación cuando se pongan de manifiesto infracciones relevantes de sus disposiciones, o cuando se produzcan cambios en la organización, en la estructura de control o en la actividad desarrollada que los hagan necesarios.>>*